

308917



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

22

Lej.

ESCUELA DE INGENIERIA
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

IMPLANTACION DE UN MODELO DE CALIDAD
TOTAL EN UN HOTEL DE CUATRO ESTRELLAS
DE LA CIUDAD DE MEXICO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA
(AREA INGENIERIA INDUSTRIAL)

P R E S E N T A :
BLANCA CECILIA C. FRISCH AVENDARO

DIRECTOR: ING. ANTONIO CASTRO D'FRANCHIS.

MEXICO, D. F.

1998.

259147

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A **Charlie** por el apoyo,
ayuda, amor, cariño,
comprensión y paciencia que
tiene y que nadie,
solo ella, me puede dar.

A **Mon** por su inconsciente
motivación a ser mejor día
con día y por todas sus
tonterías.

A la familia **Pulido Ruiz** por
su cariño y amor
incondicional a lo largo de la
mayor parte de mi vida.

A todas las personas
que me han brindado
su amistad y ayuda.

**A TODOS ELLOS:
GRACIAS.**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

1. CALIDAD TOTAL, PRODUCTIVIDAD Y SERVICIO

1.1. Definición de calidad y control

1.2. Diversos enfoques de la calidad

1.2.1. El Método Deming: cambio en los procesos

1.2.2. El Método Juran: cambio en los productos

1.2.3. El Método Crosby: cambio en la organización

1.2.4. Las aportaciones de Ishikawa y Peter Drucker

1.2.5. Los "momentos de verdad" de Jan Carlzon

1.3. La evolución del control total de la calidad

1.4. Cultura organizacional y las 6 "C" de la implantación de la calidad

1.4.1. Control de calidad y cultura organizacional en México

1.5. Productividad y competitividad en los servicios turísticos

1.6. Algunas definiciones de servicio

1.6.1. Naturaleza del servicio

1.6.2. Empresas de servicio

2. ANTECEDENTES DEL TURISMO Y LA HOTELERÍA

2.1. Definición de turismo

2.2. Algunos organismos públicos que intervienen en la actividad turística

2.2.1. Secretaría de Relaciones Exteriores

2.2.2. Fondo Nacional de Fomento al Turismo

2.2.3. Secretaría de Gobernación

2.2.4. Secretaria de Turismo

2.3. Definición de hotel

2.3.1. Antecedentes de las empresas de hospedaje

2.3.2. Organización de un hotel

2.3.3. Clasificación de los hoteles

2.3.3.1. Características de la aplicación de la administración hotelera

2.3.3.2. Características de los hoteles de cuatro estrellas

2.3.3.3. Objetivos de la División Cuartos

2.3.3.4. Organización de la División Cuartos

3. PLATAFORMA DE ANÁLISIS

3.1. Problemática de la empresa

3.1.1. Captación de clientes

3.1.2. Necesidad de cooperación

3.1.3. Actitudes y aptitudes para el trabajo dentro del hotel

3.1.4. Resistencia al cambio

3.1.5. Falta de una cultura de calidad

4. DISEÑO DEL MODELO DE CALIDAD TOTAL

4.1. Las 5 "P" de la calidad en los servicios turísticos

4.2. Requerimientos y beneficios de la administración de la calidad total

4.3. Principios básicos de la administración de la calidad total

- 4.3.1. Mejora continua
- 4.3.2. Involucramiento del personal y trabajo en equipo
- 4.3.3. Orientación al cliente
- 4.3.4. Toma de decisiones basada en la información
- 4.3.5. Sistemas y soporte
- 4.3.6. Compromiso de la alta gerencia
- 4.3.7. Involucramiento de los proveedores

4.4. Equipos necesarios

- 4.4.1. Comité Guía Directivo
- 4.4.2. Gerentes y Jefes de Departamento
- 4.4.3. Líder del proceso de la administración de la calidad total
- 4.4.4. Equipos de Procesos Críticos
- 4.4.5. Círculos de Calidad
- 4.4.6. Promotor
- 4.4.7. Líder del Círculo de Calidad
- 4.4.8. Facilitador

4.5. Herramientas de la administración de la calidad total

- 4.5.1. Análisis de barreras y oportunidades
- 4.5.2. Análisis del proceso (Diagrama de flujo)
- 4.5.3. Diagrama de actividades críticas

- 4.5.4. Diagrama de causa-efecto
- 4.5.5. Diagrama de Pareto
- 4.5.6. Gráficas
- 4.5.7. Hojas de registro
- 4.5.8. Lista de verificación
- 4.5.9. Matriz de selección de problemas
- 4.5.10. Matriz de selección de soluciones
- 4.5.11. Plan de acción
- 4.5.12. Tormenta de ideas
- 4.5.13. Votación múltiple

5. IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

- 5.1. Definir la oportunidad de mejora
- 5.2. Recopilar información
- 5.3. Analizar la oportunidad
- 5.4. Desarrollar soluciones
- 5.5. Implantación de las mejoras

6. SEGUIMIENTO Y EFECTOS ESPERADOS.

- 6.1. Normas de desempeño
- 6.2. Control de la administración de la calidad en el hotel
- 6.3. Resultados que se pretenden lograr

CONCLUSIONES

ANEXOS

Anexo No.1 Indicadores de la Actividad Turística 1996. Capacitación, Centros de enseñanza turística y Centros oficiales y privados de enseñanza turística en el país.

Anexo No.2 Indicadores de la Actividad Turística 1996. Captación de turistas e ingresos por turismo según región en el mundo; principales destinos en el mundo en función de la llegada de turistas; principales destinos en el mundo en función de sus ingresos por turistas.

Anexo No.3 Cuestionario para la clasificación de establecimientos de hospedaje. SECTUR.

Anexo No.4 Evaluaciones de desempeño y desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

Evidentemente el propósito perseguido en todo hotel es, ante todo, el de conseguir un rendimiento para el capital empleado a través del servicio. Nunca se subrayará bastante el hecho según el cual, a menos que exista un cierto límite respecto a la satisfacción que deriva de atender las necesidades de los huéspedes, es muy fácil que surja el aburrimiento y que el hotel sufra como consecuencia de ello.

Sobre esta base debe aceptarse, por consiguiente, que explotar un hotel es una empresa como cualquier otra. De acuerdo con todas las apariencias constituye una actividad en expansión. A ella concurre una tradición a la que también acompaña un gran interés, pues surgen de continuo nuevas preferencias y tendencias en las comidas, en los gustos alimenticios, en los métodos de atención al huésped, en los estilos de decoración, en las relaciones con el personal, en las diversas instalaciones, etcétera.

Conviene destacar que, aun cuando buena parte del sector se encuentra actualmente en las manos de grandes grupos, el núcleo principal todavía sigue estando constituido por muchas unidades individuales y modestas. Quienes visitan nuestro país se muestran a menudo

impresionados por la amabilidad y la atención de que son objeto en nuestros hoteles y éste es precisamente el aspecto o factor de venta de mayor fuerza.

El mostrarse deseoso de aprender a través de la experiencia, el tener presente que se dirige una empresa, y el utilizar juiciosamente los recursos de que se dispone en cuanto al edificio, las instalaciones y el personal, implica hacer uso de todo el entusiasmo posible en el deseo de complacer a los huéspedes. La individualidad y la personalidad constituyen los verdaderos puntos fuertes del hotelero, y sobre todo, el interés realmente auténtico que dedica a cada uno de los clientes. Ello supone que, si se ofrece comida y servicio de buena calidad y se dispone del tiempo necesario para hacer sentir a quienes se alojan en el establecimiento de que existe un interés individualizado hacia ellos, el éxito queda totalmente asegurado.

Este trabajo se enfoca a los hoteles de 4 Estrellas debido a que es necesario que esta clase de hoteles cuenten con programas de calidad total para poder sobrevivir a la gran competencia que presentan los hoteles de 3 Estrellas, y en especial los hoteles de 5 Estrellas y Gran Turismo que cuentan con programas propios de calidad total.

Se resalta en el Capítulo 1 de este trabajo la evolución de los aspectos sustantivos y adjetivos de la calidad, la productividad y el servicio hasta el control total de la calidad, subrayando la experiencia mexicana en esta forma de gestión. Se analizan las posiciones clásicas de Deming, Juran, Crosby e Ishikawa, entre otros, para la definición de la calidad a fin de que se distingan las diferencias básicas de estos enfoques.

El Capítulo 2 desarrolla la creciente importancia del Sector Servicios en la Nueva Era. Define en forma breve la naturaleza y características de los servicios turísticos y hoteleros y también tipifica las empresas de servicios de acuerdo a su orientación y subraya la organización

y características de un hotel de cuatro estrellas en el Distrito Federal, al igual que de la División Cuartos, ya que es el área de interés

En el Capítulo 3 se elabora un análisis de la problemática del hotel a partir de la cual se diseñará e implantará un modelo de administración de la calidad total adecuado para esta empresa. Este diagnóstico del clima organizacional y de la cultura del hotel es un proceso previo a la implantación de cualquier sistema de calidad.

Se diseña en el Capítulo 4 un enfoque preliminar adecuado a la calidad en los servicios turísticos. Además se observan las herramientas con las que es necesario contar para poder llevar a cabo la implantación de la administración de la calidad total dentro del hotel, así como sus principios básicos. Además se hace énfasis en el trabajo en equipo.

En el contenido del Capítulo 5 se muestran los conceptos que incluye la estrategia de puesta en marcha del modelo de administración de la calidad total y los pasos a seguir en la implantación de un proceso de mejora continua de la calidad total.

Para finalizar, en el Capítulo 6 se habla acerca del seguimiento, a través de normas de desempeño y los resultados esperados al implantar el modelo de administración de la calidad total presentado en este trabajo.

En general, se muestra un método sincrético de planeación, implantación y control como elementos de la administración de la calidad total en los servicios turísticos, en particular enfocado hacia la industria del hospedaje.

1. CALIDAD TOTAL, PRODUCTIVIDAD Y SERVICIO

1.1. DEFINICIÓN DE CALIDAD Y CONTROL

Antes de continuar, es necesario comprender qué es la calidad y qué no es. La calidad no tiene relación alguna con lo brillante o resplandeciente que sea algo ni con su costo o con la cantidad de características y artilugios que pueda tener. El cliente que compra lo que se produce o que utiliza algún servicio, tiene en mente ciertas necesidades y expectativas. Si el producto o servicio satisface o sobrepasa estas expectativas una y otra vez, entonces en la mente del cliente, hay un producto o servicio de calidad.

“En un sentido, la calidad total es el enfoque más reciente, más amplio y más completo a la excelencia organizacional. Es una forma de lograr resultados mejores y más duraderos que los enfoques precedentes”.¹

Por tanto, la calidad se relaciona con la percepción del cliente. Los clientes comparan el desempeño real del producto o la experiencia del servicio total con su propio conjunto de expectativas y se forman un juicio que rara vez es neutro. El producto o servicio recibe la

¹ Cfr. Ciampa, Dan, Calidad Total, E.U.A., Addison-Wesley Iberoamericana, 1992, p. 14.

aprobación o el rechazo. Por consiguiente, la *definición básica de calidad* es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

Los clientes, en su mayoría, son personas razonables. Esperan que un Rolls Royce tenga un interior de cuero y que cuente con los dispositivos para proporcionarle bebidas. Pero no esperan que un Dodge tenga estas características. En el mercado de estos productos los clientes tienen diferentes expectativas; por tanto, cada automóvil puede satisfacer las expectativas de su nuevo propietario.

De esta forma, la definición ampliada de calidad es la siguiente: satisfacer las necesidades de los clientes y sus expectativas razonables.

En cuanto al significado de control, en la terminología industrial se puede definir como: un proceso para delegar responsabilidad y autoridad para la actividad administrativa mientras se retienen los medios para asegurar resultados satisfactorios.

El procedimiento para alcanzar la meta industrial de calidad es, por tanto, llamada "control" de calidad, de la misma manera que los procedimientos para alcanzar la producción y objetivos de costos se llaman, respectivamente "control" de producción y "control" de costos. Normalmente hay cuatro pasos para este control:

- Establecimiento de estándares. Determinación de estándares requeridos para los costos de la calidad, para el funcionamiento, seguridad y para la confiabilidad del producto.
- Estimación de conformidad. Comparación de la concordancia entre el producto manufacturado o el servicio ofrecido y los estándares.
- Ejercer acción cuando sea necesario. Corrección de los problemas y sus causas a través de la gama completa de los factores que influyen la satisfacción del usuario.

- Hacer planes para mejoramiento. Desarrollar un esfuerzo continuo para mejorar los estándares de los costos, del comportamiento de la seguridad y de la confiabilidad del producto.

Las actitudes ante los retos, como el que representa la Revolución Científica y Tecnológica y la apertura de la economía, indican el grado en que los gerentes creen en la planificación y en la calidad. Estas actitudes tienen su base diferencial respecto a su orientación temporal y pueden agruparse en cuatro tipos generales:

- *Inactiva*: Los gerentes se encuentran satisfechos con la manera en que se presentan las cosas en el presente. No desean regresar al pasado pero tampoco avanzar al futuro. Están de acuerdo con el control estadístico del proceso pero no por convencimiento. Están de acuerdo porque es una orden superior y lo aceptan porque sólo así se les considerará como proveedores elegibles y eso incidirá de manera directa en las ventas, en la imagen y en la reputación del hotel.
- *Reactiva*: Los reactivistas prefieren las cosas tal y como estaban antes, ya que las cosas no les satisfacen tal y como están, ni la manera en que se desarrollan. Los gerentes reactivos piensan que la calidad es asunto de los de control de calidad y por eso no se ocupan de ella. Se encuentran convencidos de que la capacitación para la calidad es cara y nunca se aprovechará. No validan las técnicas estadísticas pues opinan que no son aplicables. Ellos ya saben “como hacer las cosas” y “como actuar ante los problemas”.
- *Preactiva*: Los preactivistas se orientan al futuro. No están conformes con las cosas tal y como están o como estuvieron. No desean sólo la supervivencia, desean el crecimiento y la mejora. Piensan que la calidad de los servicios que ofrecen no ha sido ni es tan buena como

debería serlo y que en un futuro muy próximo, no habrá otra alternativa para la empresa que la introducción de los métodos y técnicas avanzadas de control de calidad, de lo contrario sus productos serán desplazados del mercado.

- *Proactiva*: Los proactivistas no desean retomar el pasado, prolongar el presente, ni acelerar el advenimiento del futuro. Creen que el futuro propio es controlable y que está sujeto a creación. Para ellos, el control de la calidad es un subsistema inmerso en el sistema productivo y administrativo de la empresa. El sistema de control de calidad está íntimamente relacionado con los demás sistemas o departamentos de la organización. Es indispensable que las actividades de todas las áreas de la organización estén planeadas y desarrolladas en base a objetivos comunes de excelencia.

Desarrollar en la práctica la sistematización de las actividades que influyen en la productividad, coordinar el trabajo de las diferentes áreas y encausarlo es precisamente la responsabilidad de los gerentes convencidos de la calidad, de otra manera, la inercia del inactivismo podrá detener los intentos aislados por mejorar la calidad y la productividad.

1.2. DIVERSOS ENFOQUES DE LA CALIDAD

1.2.1. EL MÉTODO DEMING: CAMBIO EN LOS PROCESOS

El Dr. W. Edward Deming es un consultor internacional renombrado a quien se debe el que la industria japonesa se haya convertido en líder de calidad, productividad y competitividad. Para Deming la calidad de un producto o servicio posee muchas escalas, así es posible lograr un alto grado en uno y uno muy bajo en otra

Según Deming, *calidad es cualquier producto y/o servicio que el cliente necesite y desee adquirir*. Advierte que los requerimientos del cliente son dinámicos, así que es indispensable monitorear permanentemente la conducta de compra del consumidor.

La filosofía Deming le da importancia al control estadístico. Pero reconoce que “el uso del control estadístico no implica la ausencia de productos defectuosos”. Deming se ha pronunciado por la participación del trabajador en la toma de decisiones y asegura que los directivos son responsables del 94% de los problemas de calidad y que la labor de éstos es auxiliar a la gente a trabajar más inteligentemente y no más duro.

Para el Dr. Deming no es suficiente el que cada trabajador haga su mejor esfuerzo, es indispensable primero que sepa exactamente lo que debe hacer. Suele suceder que cuando la empresa pierde el sentido de posición competitiva y no sabe qué hacer, se orienta aleatoriamente por diversos cursos de acción, buscando algo que no sabe lo que es. La **aleatoriedad en los cursos de acción genera pérdida de energías y recursos al tratar de alcanzar una “meta”**. El efecto de esta situación en la administración y en el personal de la empresa es de confusión, incertidumbre, parálisis. Nadie en la empresa puede trabajar eficaz y eficientemente cuando las señales de la alta administración están cambiando constantemente de dirección.

Deming considera que la inspección en productos es tardía, inefectiva y costosa; que no garantiza calidad, al contrario, da pie a que se introduzca cierto número de defectos al sistema. Deming *hace énfasis en la calidad mediante el cambio en los procesos*, ya que con la inspección del producto, “la calidad buena o mala ya está en el producto”.

Deming llegó a la conclusión de que se necesitaba una filosofía básica de administración, que fuera compatible con los métodos estadísticos. Menciona que el nivel de

autoridad y responsabilidad de la alta gerencia son medulares para el cambio a calidad y, que por esa razón, la alta gerencia puede implantar una política de "14 puntos hacia la calidad" y evitar las "7 enfermedades mortales".

Los catorce puntos hacia la calidad son los siguientes:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Dejar de depender de la inspección en masa.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio.
5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio.
6. Implantar la formación y la capacitación en el trabajo.
7. Adoptar e implantar el liderazgo.
8. Desechar el miedo.
9. Derribar las barreras entre las áreas de la organización.
10. Eliminar los *slogans*, las exhortaciones y las metas para la mano de obra.
11. Eliminar las cuotas numéricas tanto para la mano de obra como para los directivos.
12. Eliminar las barreras que privan a la gente de su derecho a estar orgullosa de su trabajo.
13. Estimular la educación, el reentrenamiento y la autoestima.
14. Actuar para lograr la transformación.

Las siete enfermedades mortales se mencionan a continuación:

1. Falta de constancia de propósito.
2. Énfasis en las utilidades a corto plazo.

3. Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito o análisis anual.
4. Movilidad de la gerencia.
5. Manejar una compañía sólo basándose en cifras visibles.
6. Costos médicos excesivos.
7. Costos excesivos de garantía, fomentados por abogados que trabajan sobre la base de honorarios aleatorios.

1.2.2. EL MÉTODO JURAN: CAMBIO EN LOS PRODUCTOS

El Dr. Joseph M. Juran *hace énfasis en la importancia del elemento humano* en la resolución de problemas de calidad. También ha identificado algunos puntos neurálgicos como la organización, la comunicación y la coordinación de funciones. Apoya el concepto de círculos de calidad, pues éstos mejoran la comunicación entre la Dirección y la fuerza laboral.

Un círculo de calidad es un pequeño grupo de personas dentro de la organización que se reúnen periódicamente para debatir problemas de producción y operaciones. Su objetivo es determinar los problemas específicos, crear posibles métodos para solucionarlos, analizar las consecuencias de la aplicación de tales métodos y recomendar soluciones.

Aunque el nombre sólo hace referencia a la calidad, dichos grupos discuten todos los problemas relacionados con la calidad y productividad. Filosóficamente, el círculo de control de calidad descansa en dos hipótesis: la primera admite que la creatividad no está confinada a la alta dirección, que todos los que trabajan en una empresa son capaces de tener ideas creativas. La segunda hipótesis postula que las soluciones a los problemas de producción las darán más fácilmente, porque las entienden mejor quienes más próximos están al problema.

Los círculos de control de calidad se limitan a problemas relacionados con el trabajo. En ellos no se habla de salarios, prácticas de trabajo, problemas personales, quejas o temas que deban ser objeto de negociación colectiva, sino que tratan de incrementar la productividad, mejorar la calidad, aumentar la comunicación entre la dirección y los trabajadores y hacer que éstos se comprometan más con las operaciones de la empresa.

La gestión de calidad se hace por medio del uso de tres procesos conocidos como la *trilogía de Juran*: planeación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad.

Para Juran el producto es la salida de cualquier proceso que pretende satisfacer ciertas necesidades de los clientes. La satisfacción con el producto es el resultado que se obtiene cuando las características del producto responden a las necesidades de los clientes. Por lo general, es sinónimo de satisfacción al cliente. La satisfacción con el producto es un estímulo a la comerciabilidad del producto. Tiene su mayor repercusión sobre el ingreso por ventas.

Las deficiencias del producto son fallas que tienen como consecuencia la insatisfacción con el producto, las deficiencias del producto adoptan la forma de cortes de corriente, incumplimientos en fechas de entrega, artículos inoperantes, aspecto deteriorado y no conformidad con las especificaciones. El mayor impacto de las deficiencias son sobre los costos al efectuar retrabajos y responder a las reclamaciones del cliente.

Los clientes manifiestan su satisfacción con el producto al volver a adquirirlo. De la misma manera los clientes hacen reclamaciones debido a la inconformidad con el producto. Existen en el mercado una gran variedad de productos y servicios que brindan escasa o nula insatisfacción, pero eso no indica que los productos y/o servicios no se vendan porque algún producto o servicio de la competencia otorga mayor satisfacción.

1.2.3. EL MÉTODO CROSBY: CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN

Philip B. Crosby es conocido mundialmente por sus conceptos *Zero Defects* (cero defectos) y *Buck-a-day* (aprovecha el día) y como portavoz de una agrupación de ejecutivos que sostienen la idea de que *los problemas en los negocios son causados por mala administración y no por malos trabajadores.*

Para Crosby, la calidad es, en primer lugar, cumplir con los requisitos. La idea de que la calidad es intangible, incuantificable e inmesurable debe ser desechada, ya que el *medidor de la calidad* es el objeto que todos conocemos: el dinero.

La calidad no cuesta, no se regala, pero es gratuita. Hacer bien las cosas no agrega nada al costo de su producto o servicio. Hacer mal las cosas es lo que cuesta dinero. Esto es, lo que realmente cuesta en una compañía son las cosas que carecen de calidad, las que no cumplen con los requisitos. Crosby asegura que el costo total de la calidad resulta de lo que se paga por cumplir con los requisitos más lo que se paga por no cumplirlos.

Dentro del costo de cumplimiento se debe considerar la prevención y dentro del costo de incumplimiento se deben considerar las fallas internas y externas. Crosby dice que la prevención de errores es la mejor manera de hacer que toda la gente haga las cosas bien desde la primera vez. Es claro que *su enfoque es hacia las personas y su actitud hacia el trabajo de calidad*: "Hacer las cosas bien a la primera y única vez." Lo anterior es responsabilidad desde los altos directivos hasta los niveles más bajos de la compañía.

Una de las importantes aportaciones de Crosby es el *Modelo de Proceso de Mejoramiento de la Calidad*, que establece la relación "Cliente-Proveedor" en la que ambos se comprometen a cumplir los requisitos que el otro establece. Así se han de considerar las

políticas y procedimientos, los equipos y las normas o estándares, para tener clientes satisfechos. Para Crosby un programa de calidad está apoyado en cuatro pilares: a) actitud y participación de la Dirección, b) administración profesional de la calidad, c) programas originales y d) reconocimiento.

1.2.4. LAS APORTACIONES DE ISHIKAWA Y PETER DRUCKER

El *Dr. Kaoru Ishikawa* es impulsor del proceso permanente de mejoramiento de la calidad en Japón. Opina que la calidad es satisfacer los requerimientos de economía, utilidad y oportunidad de los consumidores. No basta con cumplir con una serie de normas o especificaciones nacionales. Se debe estar *orientado hacia el consumidor* y estar conscientes de que el siguiente proceso es la venta. Así que la calidad debe ser lo primero y no las utilidades a corto plazo.

El proceso de control de calidad (Fig. 1-2) estará cumpliendo su función si se desarrolla, diseña, manufactura y mantiene un producto o servicio que sea económico, útil y satisfactorio para el consumidor. Para Ishikawa la calidad no es exclusiva del producto final, abarca toda la compañía. Debe estar en el trabajo, en el servicio, en la información, en el proceso mismo, en las personas, en los objetivos y en todo lo que intervenga directa o indirectamente en el negocio.

Ishikawa establece siete herramientas básicas estadísticas para controlar la calidad:

1. Cuadro de Pareto
2. Diagramas de causa-efecto
3. Estratificación

4. Hoja de verificación
5. Histogramas
6. Diagrama de dispersión
7. Gráficos y cuadros de control.

Para *Peter F. Drucker* la conquista de la calidad no se da únicamente con metodologías y entendiendo una serie de conceptos. Es además tener valor para llevar a cabo una estrategia innovadora que parte de la pregunta: ¿qué es nuestra empresa y qué debería ser?

En el esfuerzo innovador hay que preguntarse siempre: ¿es la oportunidad adecuada? Si la respuesta es afirmativa, entonces la pregunta es la siguiente: ¿cuál es el máximo de individuos eficaces y recursos fundamentales que pueden aplicarse productivamente al trabajo en esta etapa? De esta manera la Dirección debe preocuparse por convertir las ideas en realidades.

Así, Drucker concluye que los factores que determinan la estrategia innovadora son tres:

1. La oportunidad final
2. El riesgo al fracaso
3. El esfuerzo y gastos necesarios.

Círculo de Control de Ishikawa

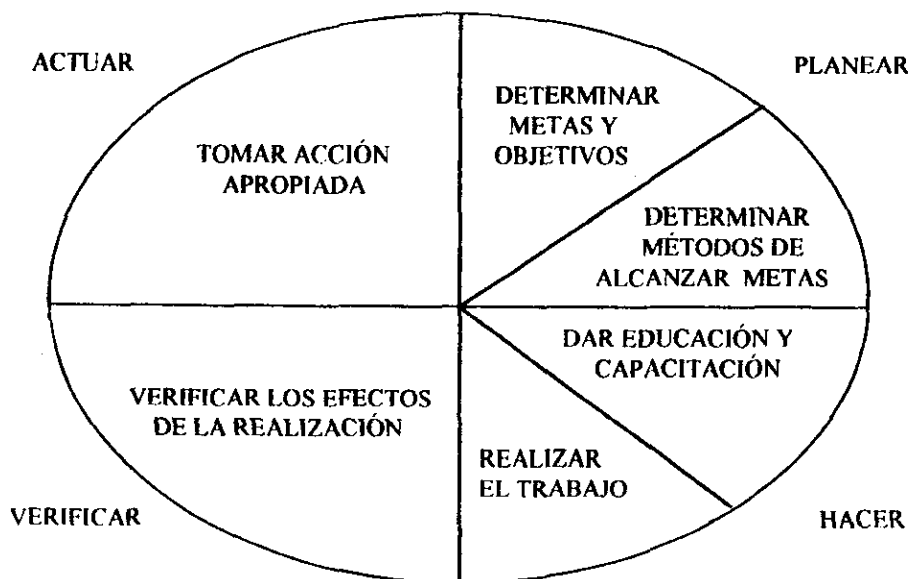


Fig. 1-2

1.2.5. LOS "MOMENTOS DE VERDAD" DE JAN CARLZON

El sueco Jan Carlzon, director de la aerolínea S.A.S. es quién acuñó la expresión "momentos de verdad", al referirse al enorme número de contactos que se llevan a cabo, de una manera constante, entre un cliente potencial y la empresa que busca servirle. Carlzon reconoce que esos "momentos de verdad" ocurren, por lo general, lejos del Director General.

El "momento de la verdad" es aquel instante o aquellos segundos en donde se define si ganamos o perdemos una venta, un cliente o su satisfacción.²

² Cfr. Villegas de la Vega, Jesús, et. al. Cambio y mejoramiento continuo. México. Ed. Diana, 1994. p. 305.

El conocimiento de los “momentos de verdad” en el proceso de servir y atender al cliente es obligatorio para cualquier negocio. Si no queremos conocer dónde se corre el mayor riesgo de fracasar al vender, o dónde está la expectativa más alta del cliente, difícilmente es posible organizarse con eficacia y calidad.

Uno de los mayores errores, según Carlzon, es pensar que “gracias a nuestros años de experiencia en determinada actividad, sabemos lo que los clientes quieren”. En efecto, es un error sustantivo. Hay infinidad de casos en que aun tratándose de una venta que hemos hecho repetidamente, con el tiempo las cosas no salen bien. La mayoría de las veces lo que sucede es que quien cambió fue el estado anímico del cliente - ya sea positiva o negativamente.

La transición de un estado de satisfacción y buen ánimo a uno de enojo, todo dentro del mismo proceso, es muy rápida y extremosa. Los “momentos de verdad” deben conocerse en cuanto a este proceso de evolución en una cadena. Así se podrá planear mejor la forma en que nos enfrentemos a los “momentos de verdad” de mayor y de menor exigencia.

1.3. LA EVOLUCIÓN DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD

El desarrollo del control de calidad, como lo conocemos hoy, ha abarcado todo este siglo. Desde un punto de vista histórico, los cambios principales en el enfoque al trabajo del control de calidad han ocurrido aproximadamente cada 20 años (Fig. 1-1) y pueden resumirse como sigue:

La primera etapa en el desarrollo del campo de la calidad, *operador de control de calidad*, era parte inherente de la fabricación, hasta el final del siglo XIX. En ese sistema, un trabajador, o por lo menos un número muy reducido de trabajadores, tenía la responsabilidad de

la manufactura completa del producto y, por tanto, cada trabajador podía controlar totalmente la calidad de su trabajo.

A principios del siglo XX se progresó, surgiendo el *capataz de control de calidad*. Durante este periodo se pudo percibir la gran significación del arribo del concepto de factorías modernas, en las que muchos hombres agrupados desempeñaban tareas similares en las que pueden ser supervisados por un capataz, quien entonces asume la responsabilidad por la calidad del trabajo.

Los sistemas de fabricación se hicieron más complicados durante la Primera Guerra Mundial, implicando el control de gran número de trabajadores por cada uno de los capataces de producción. Como resultado, aparecieron en escena los primeros inspectores de tiempo completo y se inició el tercer paso, que podemos denominar *control de calidad por inspección*.

Este paso condujo a las grandes organizaciones de inspección en los años 1920-1930, separadas de la producción y lo suficientemente grandes como para ser encabezadas por superintendentes. Este programa permaneció en boga hasta que las necesidades de la enorme producción en masa requerida por la Segunda Guerra Mundial necesitó del cuarto paso de control de calidad: el que se designa como *control estadístico de calidad*. Esta fase fue una extensión de la inspección y se transformó hasta lograr mayor eficiencia en las grandes organizaciones de inspección. A los inspectores se les proveyó con implementos estadísticos, tales como muestreo y gráficas de control. La contribución de mayor importancia del control estadístico de calidad fue la introducción de la inspección por muestreo, en lugar de la inspección al 100%. El trabajo del control de calidad, sin embargo, permaneció restringido a las áreas de producción y creció relativamente en forma lenta.

La lentitud del crecimiento del control de calidad tuvo poco que ver con problemas del desarrollo de las ideas técnicas y estadísticas. El crecimiento de conceptos como la gráfica de control y los planes fundamentales de muestreo pronto quedó establecido. El bloque de detención fueron la voluntad o la habilidad de las organizaciones de negocios y gubernamentales para tomar los pasos adecuados referentes a los descubrimientos del trabajo técnico y estadístico - como ejemplos, el rechazar un lote de material adquirido y cerrar la producción, sugerir al ingeniero en diseño que se debe desarrollar y evaluar con experimentos diseñados un nuevo aparato antes de que se envíe a producción.

Las recomendaciones resultantes de las técnicas estadísticas con frecuencia no podían ser manejadas en las estructuras existentes de toma de decisiones. Ciertamente, no estaban siendo conducidas con efectividad por los grupos de inspección existentes, o por lo que evolucionó como los coordinadores del control estadístico de calidad, o por los ingenieros de diseño individuales a quienes se les daban tareas parciales para evangelizar el tema del control de calidad. El trabajo que se estaba realizando era aún, básicamente, la inspección del trabajo en el taller, lo cual nunca pudo abarcar problemas de calidad en realidad grandes como la gerencia del negocio los veía.

Esta necesidad llevó al quinto paso, el *control total de la calidad*. Sólo cuando las empresas empezaron a desarrollar una estructura operativa y de toma de decisiones para la calidad del producto, que fuera lo suficientemente efectiva como para tomar acciones adecuadas en los descubrimientos del control de calidad, pudieron obtener resultados genuinos en mejor calidad y costos menores. Este marco de calidad total hizo posible el revisar las decisiones regularmente, en lugar de ocasionalmente, el analizar resultados en el proceso y

tomar la acción de control en la fuente de manufactura o de provisión, y, finalmente, el detener la producción cuando fuere necesario. Además, proporcionó la estructura en la que las primeras herramientas del control estadístico de calidad pudieron ser reunidas con las otras muchas técnicas adicionales como medición, confiabilidad, equipo de información de la calidad, motivación para la calidad, y las otras numerosas técnicas asociadas ahora con el campo moderno del control de calidad y con el marco legal funcional de calidad de un negocio.

Feigenbaum³ afirma que como el control total de la calidad ha llegado a tener un impacto importante en las prácticas de administración e ingeniería, ha proporcionado las bases para la evolución del control total de la calidad en la organización, la administración de la calidad total y la calidad como una nueva estrategia principal en los negocios.

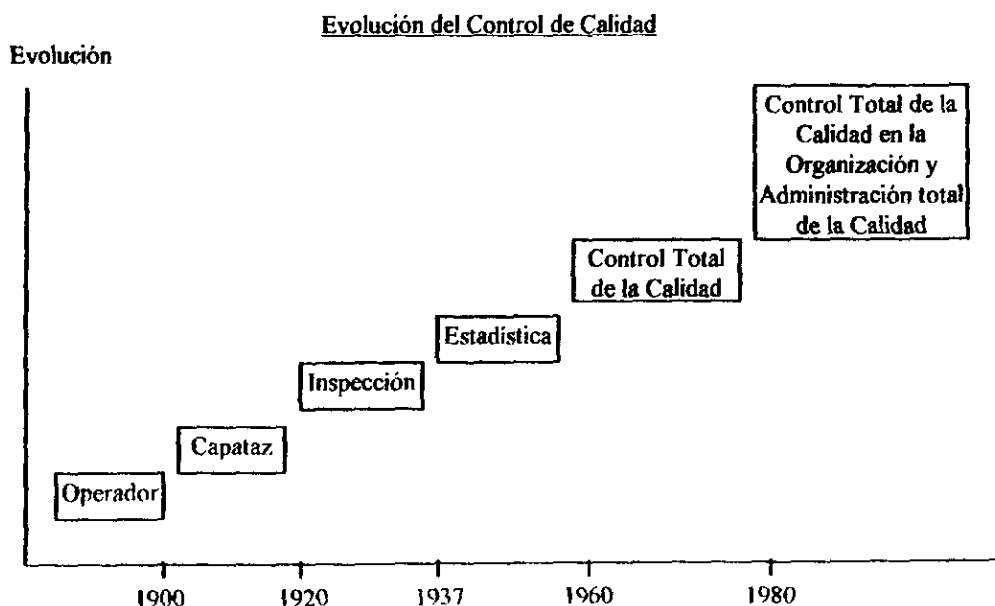


Fig. 1-1

³ Cfr. Feigenbaum, A.V., Control total de la calidad. México. Compañía Editorial Continental, 1986. (2ª ed.), p.47.

1.4. CULTURA ORGANIZACIONAL Y LAS 6 "C" DE LA IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD

Aquí se considera a la calidad total como un proceso planeado, sistemático y permanente orientado a la satisfacción del cliente, a través de un cambio en la cultura organizacional hacia la supervisión permanente en todas las actividades. Esto permitirá la competitividad organizacional así como el desarrollo y satisfacción de su personal.

Así mismo, la cultura organizacional debemos entenderla como: "un conjunto de valores y creencias compartidos, que se manifiestan de diferentes formas en una organización, inconsciente o consciente, por parte del personal".

La cultura organizacional está compuesta por cuatro elementos:

1. Conceptual y simbólico (ideología/filosofía, símbolos, mitos e historia)
2. Conductual (lenguaje, comportamiento verbal, ritual y formas de interacción)
3. Estructural (políticas y procedimientos, normas, estructura del poder y sistemas de *status* interno)
4. Material (tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo)

Una evaluación preliminar de la cultura organizacional es precisa para conocer el éxito en la implantación de una filosofía de calidad, resumida en las 6 "C" de la implantación de la calidad:

- Comprensión
- Compromiso
- Competencia

- Comunicación
- Corrección
- Continuidad

1.4.1. CONTROL DE CALIDAD Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN MÉXICO

En México se han dado todas las etapas del control de calidad, siendo tal vez la etapa de evaluación de los diseños la que tuviera menor repercusión dada la poca actividad de diseño que se genera en el país. En materia turística, por ejemplo, el mercado hotelero dominante es franquicia.

En los intentos para introducir esquemas de calidad se ha ganado experiencia al ver que no era posible lograr buenos resultados a menos que los diversos enfoques se adecuaran a las características socio-técnicas y rasgos culturales.

El llamado control total de la calidad ha tenido éxito en México a partir de que se le ha simplificado y limitado a cuatro subsistemas: control de los diseños, control de los materiales comprados, control del proceso y control del producto.

En aspectos de motivación de la calidad, el enfoque *Cero Defectos* y el enfoque *Circuitos de Calidad* han sido aplicados, y con éxito, en la medida que se han adecuado a la idiosincrasia de nuestro país. Estos enfoques son un marco apto para México, ya que propician la actuación participativa y consciente de los colaboradores de la empresa.

Otro de los factores del éxito alcanzado en México por la calidad total ha sido, sin lugar a dudas, el esquema de apertura y modernidad que ha afrontado nuestro país.

La calidad y productividad dependen en sus logros de lo apropiado de la cultura organizacional. Una cultura organizacional propia la constituye un conjunto de elementos importantes para sus miembros y que diferencia una organización de otra.

Los problemas de la cultura organizacional que hay que solucionar en nuestro país, como requisito previo, se generan a partir del tratamiento de sus características: historia, materiales, símbolos, rituales, lenguaje. La esencia de este asunto es desarrollar los aspectos humanos de la empresa, satisfaciendo al individuo como tal (sentido de autorrealización) y como miembro de una agrupación (sentido de pertenencia). (Fig. 1-3)

Existe en nuestro país un error de omisión al olvidar este primerísimo aspecto anterior a la implantación de sistemas de calidad. La cultura organizacional no se genera mandando al director más brillante a cursos y seminarios sobre el tema. No se hace implantando una planeación estratégica dislocada. No se obtiene sistematizando y computarizando los procesos, ni implantando círculos de calidad y una serie de medidas que, por su naturaleza aislada, consumirán recursos económicos sin generar cultura organizacional.

Si bien, hoy en día, México cuenta con una importante infraestructura de capacitación y programas que han tenido éxito, es preciso reconocer que en relación con las necesidades del país los logros son aun limitados; basta ver las estadísticas. (Anexo No.1)

“Se estima que sólo una de cada cinco personas económicamente activas ha recibido algún curso de capacitación y que ésta es mayor entre la población desocupada que entre la ocupada. El año pasado todos los sistemas de capacitación del sector público y privado sólo

atendieron a un millón de trabajadores, monto muy reducido respecto al total de la población económicamente activa”.⁴

Entre las dificultades que aquejan a la formación de recursos humanos para el trabajo, la más importante es la educación para alcanzar una cultura organizacional. Esto se debe a que en México existe un modelo que pone más énfasis en los insumos del proceso educativo que en el éxito del educando, ya que los programas se integran en buena medida alrededor de áreas de especialidad académica, sin referencia necesaria al mundo del trabajo.

El estilo de liderazgo es el principal elemento determinante de la cultura organizacional y es a la vez sobre el cual es posible incidir directamente para producirla o rescatarla.

Una vez fortalecido el liderazgo y generada la cultura organizacional, es posible implantar la planeación estratégica, una reestructuración de la organización, la modernización de los factores duros, el diseño de sistemas gerenciales de información, la implantación de círculos de calidad, etcétera. Hay que reiterarlo, antes es necesario crear un programa de desarrollo organizacional a partir de los niveles más altos de la organización.

Debemos reconocer nuestra propia idiosincrasia y no buscar reemplazar una cultura organizacional por otra. Debemos generar una cultura sincrética que tome lo mejor de nuestros valores y hábitos.

⁴ Cfr. Plan Nacional de Desarrollo, 1995-2000. Poder Ejecutivo Federal, Página 153

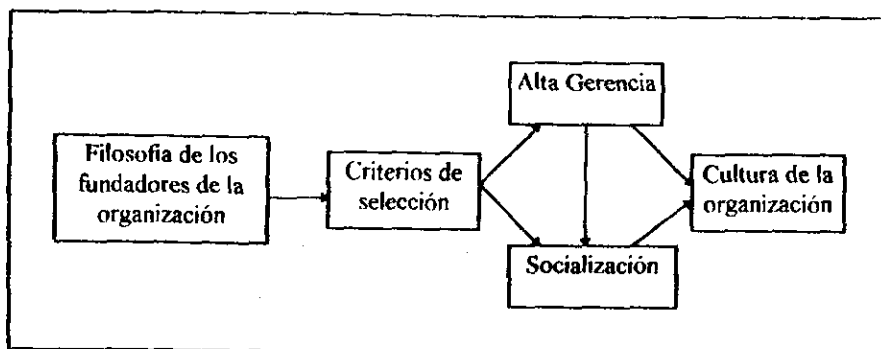


Fig. 1-3

1.5. PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LOS SERVICIOS TURÍSTICOS

Ante la muy especial situación actual por la que atraviesa nuestro país, la empresa turística ha demostrado una amplia capacidad para afrontar condiciones adversas debido a su flexibilidad operativa, estructura simple y baja dependencia de recursos del exterior.

El turismo es un subsector de servicios con capacidad de alto empleo de recursos humanos por unidad de inversión, aprovechamiento con mayor facilidad y velocidad de los recursos locales y regionales; constituye un elemento corrector en la Balanza de Pagos al ahorrar divisas y exportar servicios; aumenta la competencia en el mercado y representa un campo propicio para la participación del sector social y la democratización del capital.

La heterogeneidad en los niveles de productividad es característica del aparato productivo. Esta heterogeneidad no debe inducir a pensar que es necesario que las unidades productoras, aparentemente en desventaja, adopten patrones tecnológicos y organizacionales avanzados. Realmente lo que provoca la baja productividad no sólo es la deficiente capacitación y adiestramiento de la mano de obra, sino del uso de tecnologías inadecuadas, de

la naturaleza de mercados de bienes e insumos que restringen la difusión de mejoras de productividad y de inadecuadas formas de organización.

La posición competitiva de la oferta turística nacional, en confrontación con las grandes transnacionales, no es equilibrada. La baja calidad en sus servicios, su baja productividad y la limitada cobertura de sus redes comercializadoras son sus obstáculos más serios.

La preocupación de los prestadores de servicios turísticos nacionales es patente. En la actividad turística la apertura es intrínseca a su propia esencia (Anexo No.2); pero la veloz evolución de la tecnología y de los modelos administrativos han hecho difícil la modernización de este sector. Sin embargo, la apertura comercial es un fenómeno que beneficia al país integrándolo al nuevo orden económico internacional y permite integrarlo en niveles competitivos más favorables.

1.6. ALGUNAS DEFINICIONES DE SERVICIO

La palabra servicio deriva del latín *servitium* que lleva una significación de esclavitud. Actualmente tiene una connotación diferente.

El Diccionario Larousse nos aproxima a los significados actuales: "Manera de servir o atender una cosa. // Producto de la actividad del hombre que no se presenta en forma tangible."

Jacques Horovitz define al servicio como: "El conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo."⁵

⁵ Cfr. *Horovitz, Jacques, La calidad del servicio: a la conquista del cliente*, España, McGraw Hill, 1992, p. 2.

Philip Kotler, renombrado mercadólogo, dice: "Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; es necesariamente intangible y no da lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico."

Martin I. Bell de la Washington University lo define brevemente: "Un servicio es un acto llevado a cabo por una persona u organización por cuenta de otra."

Las definiciones anteriores permitirán comprender mejor la naturaleza y características de los servicios.

1.6.1. NATURALEZA DEL SERVICIO

En la actualidad, el servicio es considerado como inherente a cualquier proceso de intercambio y de esta manera constituye el elemento central de la transferencia. El concepto de equilibrio en el intercambio es medular aquí; el cliente requiere plusvalía del dinero que paga a cambio de determinados satisfactores tangibles e intangibles. También las empresas buscan plusvalía de sus inversiones. La naturaleza del servicio es equilibrio en la balanza del intercambio. El secreto estriba en considerar que en las empresas de servicios lo que importa es el cliente y hay que otorgarle el máximo de utilidad.

El servicio tiene la particularidad de ser intangible. Su prestación y su consumo son simultáneos, al revés de lo que ocurre con los productos, que primero son fabricados y luego han de venderse y ser utilizados.

Cuando el cliente reserva una habitación, compra reposo. Cuando suscribe un seguro, compra tranquilidad. De la misma forma, todo lo que rodea al servicio tiene una importancia primordial.

El otorgar el máximo de utilidad al dinero del cliente no es solamente cortesía y amabilidad, ni es servilismo. No requiere solamente el enardecer los ánimos de los subordinados para recalcar el buen trato que debe darse a los clientes. El servicio requiere darle al cliente lo que desea. De esta manera servicio y calidad son conceptos asociados. El servicio y la calidad de éste requieren una metodología y una administración que los provoquen y los aseguren.

La naturaleza del servicio nace entonces del equilibrio de intercambio entre cliente y empresa. Hay que exceder el satisfactor echando mano de la administración inteligente de las utilidades otorgadas.

1.6.2. EMPRESAS DE SERVICIO

Actualmente la batalla de la calidad se centra en el campo de los servicios. Servicios antes, durante y después de la venta de productos, pero servicio también en los sectores de servicios propiamente dicho: banca, transporte, turismo, servicios públicos y muchos otros. La guerra del servicio es más importante si tenemos en cuenta que, en las economías, los servicios representan una parte cada vez mayor de la actividad económica.

El servicio de los servicios no sólo es importante para reforzar los beneficios que el comprador busca en la prestación, sino que se ha convertido también en una arma competitiva básica e indispensable en todos los sectores en los que el servicio no se ha convertido en algo trivial. Nada se parece más a un billete de avión que otro billete de avión, ni nada más parecido a un hotel que otro hotel. He aquí la explicación del éxito prodigioso logrado por Jan Carlzon al frente de SAS: considerando que los hombres de negocios eran su clientela clave ha rodeado al transporte aéreo de un conjunto de servicios esenciales para ellos: clase de negocios, salón de espera, facturación de equipaje en el hotel y otras muchas cosas.

En los servicios, el primer contacto reviste una importancia fundamental. El primer contacto del cliente con la empresa es tanto más importante cuando es múltiple. El cliente de un hotel, por ejemplo, va tropezándose, poco a poco, con el botones, el conserje, la camarera, el cantinero. Cada uno de estos primeros contactos debe resultar un éxito. La calidad de la acogida tiene un valor doble en las opiniones de los clientes que la comodidad y las opciones que los grandes hoteles ofrecen. Resumiendo: el servicio es el conjunto de soportes que rodean al acto de comprar.

Actualmente existe una diversidad tal de empresas de servicio que ya no resulta tan fácil hacer una clasificación absoluta. En estos momentos se observa un destacable incremento de ofertas de empresas de servicios turísticos que se instalan en el mercado.

Es verdad que han variado las pautas del consumo, pero asimismo, se amplió la gama de propuestas incluyendo la incorporación de un segmento activo en el consumo: los jóvenes, que también exigen un determinado perfil de establecimiento y tipo particular de servicios. No hay que olvidar de las personas más tradicionales y exigentes que merecen una particularidad especial en la prestación del servicio.

Lo anterior pone de manifiesto el cambio operado en el servicio, tanto por parte de los clientes como de las modificaciones visibles de los prestadores de servicios turísticos. Esto se resume en la figura 1-4.

No se mencionará en esta parte a los tipos de empresas de servicios basadas en el equipo o en la gente. Se hablará de lo que concierne a los esquemas de calidad. La siguiente clasificación se basa en la orientación que las empresas tienen hacia el cliente y hacia la empresa:

EMPRESAS ANTISERVICIO: Son aquellas empresas que están caracterizadas por una ausencia de orientación tanto hacia el cliente como hacia el personal de la empresa.

EMPRESAS NO SERVICIO: Son las que se caracterizan porque se orientan al servicio de los integrantes de la misma.

EMPRESAS SERVICIO MENTAL: Son empresas que tienen planes, es decir, idea en papel o comunicaciones que no cumplen en la prestación.

EMPRESAS SERVICIO CADA DÍA: Son las empresas orientadas al cliente que utilizan el marketing integral. Son aquellas dotadas de pensamiento estratégico, que saben que una compra repetitiva en un contexto competitivo es requisito de supervivencia.

Las tipologías son aproximaciones básicas a una realidad compleja y sirven para categorizarlas.

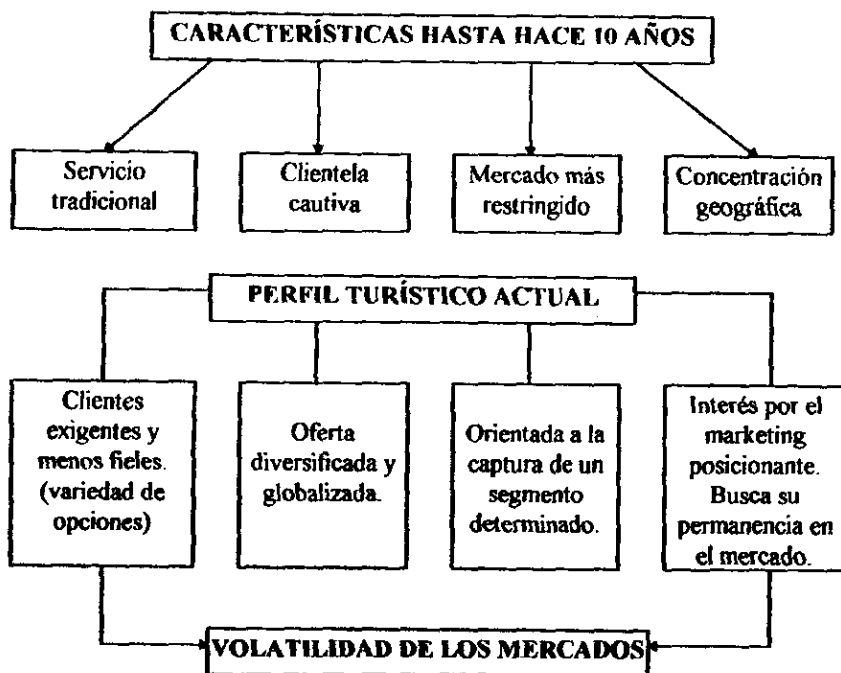


Fig. 1-4

2. ANTECEDENTES DEL TURISMO Y LA HOTELERÍA

2.1. DEFINICIÓN DE TURISMO

Para tener una definición aproximada del término turismo es necesario conocer primero la etimología de la palabra. Encontramos que las raíces *tour* y *turn* proceden del latín, ya sea del sustantivo *tornus* (torno) o del verbo *tornare* (girar, en el latín vulgar) como sinónimo de viaje circular.

Arthur Haulot⁶ menciona que el vocablo *tour* tiene posiblemente un origen hebreo, ya que en la Biblia aparece que Moisés envió a Canán a un grupo de representantes para “visitarlo” y obtener la información necesaria respecto a las características generales del lugar. Aun cuando la palabra *tur* ya no se usa en el hebreo moderno, sí fue utilizada antiguamente como sinónimo de “viaje de vanguardia”, “reconocimiento” o “exploración”.

Cualquiera que sea el origen de las palabras *turismo* y *turista*, el hecho es que finalmente fueron tomadas del francés *tour*, para ser utilizadas en otros idiomas.

⁶ Cfr. Haulot, El turismo y la Biblia. Revista de la Academia Internacional. Libro de los Números. Cap. XIII. Vers. 17.

No es sino hasta el siglo XVIII, cuando hace su aparición en el idioma inglés, como galicismo, el término *tour*, para designar los viajes que por diversos motivos se realizaban y que tenían como destino final el mismo punto de partida.

Analizando algunos de los significados que a través del tiempo le han asignado los estudiosos de la materia a las palabras *turismo* y *turista*, se destaca que existe la idea base de desplazamiento del lugar de residencia habitual hacia otro diferente, coincidiendo siempre en que este desplazamiento es temporal y no motivado por razones de lucro. Sin embargo, algunos de los conceptos son parciales y analizan el fenómeno turístico dándole un enfoque limitado, ya sea desde un punto de vista exclusivamente internacional, como un simple movimiento migratorio, como una sucesión de actos de comercio o como una fría transacción económica, imponiendo en algunos casos condiciones no sólo en cuanto al tiempo de permanencia, sino también en otros importantes aspectos y sin tomar en consideración que por ser ésta una actividad sumamente amplia, difícilmente se le puede circunscribir.

La definición final, que puede adaptarse a la interpretación y a las leyes particulares de cada país, aceptando de antemano que hasta el momento no ha sido posible llegar a una unificación de criterios ni a una concepción aceptada por la totalidad de los estudiosos del turismo, es la siguiente:

“El turismo es un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que, fundamentalmente por motivos de recreación, descanso, cultura y salud, se trasladan de su lugar de residencia habitual a

otro en el que no ejercen alguna actividad lucrativa ni remunerada, generando múltiples interrelaciones de suma importancia económica y cultural.”⁷

Como se observa, en esta definición se incluye no sólo a los turistas, sino a todas las relaciones que se derivan de este movimiento, a los establecimientos de hospedaje y de alimentación, medios de transporte, guías, centros de recreación y espectáculos y, en general, a todos los atractivos, bienes y servicios que el turista demanda, muchos de los cuales, en determinados momentos, son utilizados y disfrutados por personas que viajan por motivos ajenos al propio turismo.

En cuanto al sujeto denominado como turista, es necesario mencionar que se acepta como tal a la persona que practica el turismo, lo que hace que esa actividad tenga una proyección eminentemente humana, muy por encima de sus repercusiones económicas o comerciales, debiendo concebirse, primordialmente, como el medio más notable para la comprensión y amistad entre los hombres y entre los pueblos.

2.2. ALGUNOS ORGANISMOS PÚBLICOS QUE INTERVIENEN EN LA ACTIVIDAD TURÍSTICA

Oscar De la Torre Padilla⁸ hace referencia al hecho de que es indudable que existen múltiples interpretaciones respecto al fenómeno turístico, que si bien tiene antecedentes remotos, no es sino hasta nuestros días cuando debido al carácter masivo que ha ido adquiriendo y a sus importantes repercusiones en la vida social, económica y cultural de los pueblos, ha merecido la

⁷ Cfr. De la Torre Padilla, Oscar. El turismo: fenómeno socioeconómico y cultural. México. Textos Universitarios. 1976. Página 18.

⁸ Cfr. *Ibidem*, p. 9.

debida atención tanto de los gobiernos como de sectores privados cada vez más amplios, que en forma directa o indirecta participan de sus beneficios.

A continuación se mencionarán los organismos públicos más importantes que intervienen en la actividad turística.

2.2.1. SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES

Esta Secretaría está íntimamente vinculada con la actividad turística, en virtud de que facilita los desplazamientos al expedir los documentos oficiales que éstos implican; por otra parte establece acuerdos y convenios con otros países con objeto de facilitar el tránsito internacional de los viajeros y, por supuesto, fomenta y estimula las relaciones internacionales.

2.2.2. FONDO NACIONAL DE FOMENTO AL TURISMO

El Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR) es un fideicomiso del Gobierno Federal administrado por Nacional Financiera; fue constituido el 16 de abril de 1974 con los fondos de Garantía y Fomento al Turismo (FOGATUR) y es el organismo ejecutor de los programas de desarrollo y de financiamiento a las empresas y actividades del ramo. Promueve la inversión privada en apoyo de las zonas y proyectos de interés nacional y brinda apoyo financiero a las compañías mexicanas operadoras de hoteles o moteles, restaurantes, paradores y otros servicios. Ha proseguido los proyectos emprendidos por FOGATUR y puesto en obras otros. FONATUR opera por conducto de las instituciones bancarias, públicas o privadas.

2.2.3. SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN

Esta Secretaría está estrechamente vinculada a la actividad turística en virtud de que es la encargada de regular y vigilar el movimiento migratorio. Tiene autoridad para permitir la entrada y salida de nacionales y extranjeros en nuestro país; asimismo organiza y coordina los

servicios migratorios así como al personal encargado de manejarlos en las fronteras, aeropuertos y puertos, estableciendo los trámites correspondientes en cada caso.

2.2.4. SECRETARÍA DE TURISMO

La Secretaría de Turismo de México (SECTUR) es un organismo nacional. La Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, promulgada el 24 de diciembre de 1958, estableció la creación del Departamento Autónomo de Turismo como órgano dependiente del Poder Ejecutivo. El Departamento de Turismo fue transformado en Secretaría de Turismo por Decreto el 30 de diciembre de 1974 y su sede se localiza en la ciudad de México.

“Por su impacto en el desarrollo regional, la generación de empleo y la captación de divisas, así como por sus características especiales, el turismo es otra actividad que requiere de un programa sectorial específico. El Programa de Desarrollo del Sector Turismo reconocerá que la actividad turística es la opción más rápida y viable de desarrollo para algunas regiones del país; que el empleo turístico es de generación rápida, cuesta menos, incorpora fuerza de trabajo joven y de ambos sexos; que nuestro país tiene ventajas relativas extraordinarias por su vecindad con grandes mercados y, sobre todo, por la singularidad de sus recursos. Este programa definirá una estrategia interinstitucional que facilite, desregule y simplifique la normatividad en la materia; dispondrá lo necesario para contar con una instancia mixta de promoción a la que concurren el gobierno y el sector privado; definirá una estrategia precisa para atraer a mayor número de visitantes de mayor nivel de gasto durante todo el año; y pondrá énfasis en un desarrollo de la actividad que le dé sustentabilidad y revalore la importancia de los recursos ecológicos y culturales hasta hoy limitadamente aprovechados en el sector turismo. El

programa contendrá también un plan detallado para promover en mucho mayor medida el mercado nacional para esta actividad".⁹

SECTUR es el organismo central del cual depende la regulación, coordinación y fomento de la actividad turística en general, y por lo tanto de la actividad hotelera en particular. En un documento conocido como "Programa Nacional de Turismo 1984-1988, Poder Ejecutivo Federal", se expone cuáles son los objetivos que se persiguen en materia de turismo derivados del Plan Nacional de Desarrollo, 1982-1988, "de esta forma los objetivos de carácter general buscan consolidar el papel estratégico del Sector en el desarrollo económico y hacer del turismo una experiencia creativa, que difunda los valores y cultura de México entre los nacionales. Por su parte, los objetivos específicos se orientan, con mayor detalle, a impulsar la actividad sectorial y contribuir al desarrollo regional; el logro de éstos dará el soporte básico para alcanzar los objetivos generales del sector".¹⁰

Los objetivos generales que se exponen en este documento son los siguientes:

- Consolidar el papel estratégico del turismo en el desarrollo económico.
- Hacer del turismo una experiencia creativa que difunda los valores y la cultura de México.

Los objetivos específicos son:

- De reordenación económica.
- Consolidar los centros turísticos existentes.
- Fomentar la afluencia de turismo nacional y del extranjero.
- De cambio estructural.

⁹ Cfr. Poder Ejecutivo Federal, op. cit., n (4), p. 170.

¹⁰ Cfr. Programa Nacional de Turismo 1984-1988, Poder Ejecutivo Federal, México, Página 45.

- Fortalecer las funciones de coordinación del Sector.
- Alcanzar racionalidad y eficiencia en la prestación de servicios turísticos.
- Impacto regional de los objetivos.

Esta Secretaría, por otra parte, plantea el fortalecimiento de las instituciones educativas y de los mecanismos de capacitación turística de tal forma que se resuelva, en lo posible, el problema de la falta de personal eficiente y motivado, por lo que debe vincularse la demanda de empleo con los programas de desarrollo de recursos humanos.

En lo que se refiere a la industria hotelera, se propone el apoyo financiero para la rehabilitación y remodelación de la planta hotelera, procurando que su calidad responda a las necesidades del turismo. Dentro de la estrategia se contempla la ampliación de la oferta de alojamiento para consolidar los centros turísticos y el apoyo a las construcciones en proceso.

2.3. DEFINICIÓN DE HOTEL

Los servicios de alojamiento hacen posible la estancia del turista en el lugar de destino, ya que proporcionan satisfactores a sus necesidades de alojamiento, principalmente, y en algunos casos dependiendo del tipo de establecimiento de hospedaje que los proporcione, de alimentación y entretenimiento.

El hotel es la unidad de servicio de alojamiento más común que de acuerdo con su dimensión integra todos o parte de estos servicios.

Un hotel es una empresa de carácter público que ofrece a cualquier persona que lo solicite alojamiento, alimentos y bebidas, así como entretenimiento y otros servicios complementarios. Como toda empresa, persigue un objetivo de tipo social (ser una fuente de

empleos directos e indirectos), uno económico (a través de la medición de resultados, lo que se traduce en utilidades) y el de brindar servicios a la comunidad.

2.3.1. ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS DE HOSPEDAJE

El *producto* hotelero pertenece a una categoría original en su especialidad, ya que es a la vez industria y sector de prestación de servicios. Esta característica, que por sí es compleja, no demuestra falta de adaptación desde el punto de vista del crecimiento de los movimientos en masa de sus consumidores; aquí, más que en cualquier parte, crea nuevos problemas en cuanto a las evoluciones de sus estructuras de negocios y de comercialización

La intención no es hacer una historia de los establecimientos de hospedaje, ni mucho menos el análisis de tantas y tan diversas formas de operación con las que contamos hoy en día, por lo que solamente se hará mención a algunos aspectos de interés, dado que la gran mayoría conoce los servicios que en sus diversas variantes se presentan.

Tomando en consideración los antecedentes y desarrollo de los viajes, es conveniente citar que algunos piensan que con la aparición de la moneda allá por el siglo VII a. C., se facilitó inicialmente que las personas viajaran y comerciaran, obteniendo hospedaje y alimentación contra el pago de estos servicios.

Sin embargo, tales conceptos han evolucionado en forma tan increíble (sobre todo a partir de la segunda mitad del presente siglo) que solamente es importante recordar que la antigua costumbre de ofrecer estos servicios a los peregrinos y viajeros, en la mayoría de las ocasiones como una obra piadosa que atendían espontáneamente los particulares, algunos ayuntamientos y órdenes monásticas a lo largo de las rutas que conducían a las grandes

ciudades y a centros religiosos, debido a que su demanda era cada vez más creciente, tuvo que convertirse necesariamente en un servicio pagado, y los establecimientos en empresas con fines lucrativos.

Fue así como aparecieron los ya legendarios mesones y posadas, que luego dieron paso a los establecimientos públicos conocidos como hoteles y restaurantes, en los que contra el pago correspondiente se obtienen hospedaje, alimentación y servicios complementarios.

2.3.2. ORGANIZACIÓN DE UN HOTEL

En cierto modo, la organización de un hotel depende de la cantidad de personal con que cuente. El número de empleados que se requiere para operar un hotel en forma eficiente varía de acuerdo con el número de huéspedes. A su vez, el número de huéspedes está limitado por el número total de habitaciones. Un hotel de mediana categoría que proporciona alimentos y bebidas y, que cuenta con personal de servicio de tiempo completo, naturalmente requiere más personal que un motel de costo reducido. Un establecimiento grande con varios restaurantes y tiendas puede emplear a tantas personas como los habitantes de un pueblo pequeño.

Cada división está encabezada por un gerente o director. Se requiere comunicación constante entre los gerentes de las distintas divisiones para que un hotel opere de manera eficiente.¹¹

Con el objeto de adquirir un conocimiento global sobre la organización de un hotel, vamos a estudiar la organización de un tipo de hotel de mediana categoría. El personal se clasifica en ocho divisiones básicas, mostradas en la figura 2-1.

¹¹ Cfr. Dennis Foster. Recepción en hotelería: administración y operación, México, McGraw Hill, 1994, p 8.

Organigrama de un hotel de mediana categoría típico con servicios completos.

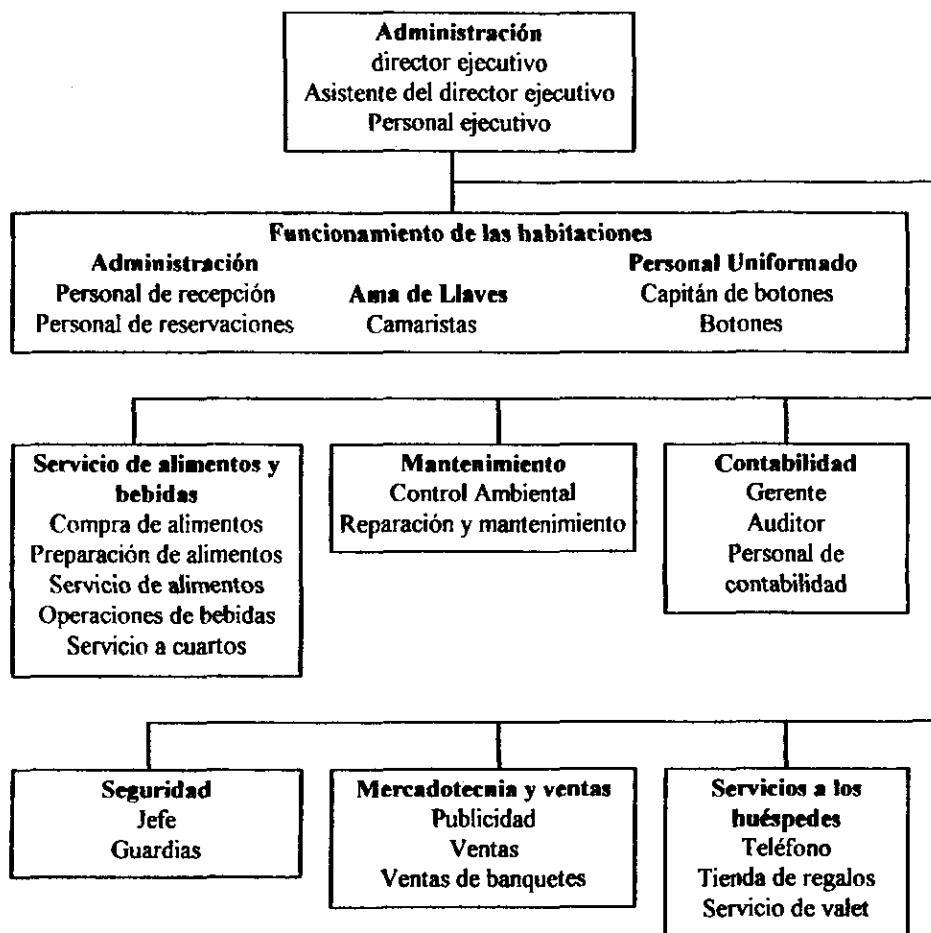


Fig. 2-1

2.3.3. CLASIFICACIÓN DE LOS HOTELES

No obstante los esfuerzos realizados por la Organización Mundial del Turismo (OMT) y algunos otros organismos de carácter internacional, hasta la fecha no se cuenta, a nivel

mundial, con un criterio de clasificación uniforme que permita identificar el tipo de servicios y modalidades de establecimientos de hospedaje.

Actualmente en México no existe una clasificación que conforme realmente todas y cada una de las características que se pudieran tomar en cuenta para establecer una normatividad y los parámetros con los que se puedan clasificar las empresas de hospedaje.

De acuerdo con la Ley Federal de Turismo, publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 6 de febrero de 1984, la Secretaría de Turismo tenía la facultad de fijar y, en su caso, modificar la clasificación y las categorías de los establecimientos de hospedaje, pero actualmente se ha conformado una Comisión Consultiva de Establecimientos de Hospedaje y Campamentos la cual tiene la facultad antes mencionada.

Se presentan a continuación algunos de los criterios de clasificación que han existido ¹² (y que aún utilizan muchos establecimientos de hospedaje).

- a) Por la calidad y diversidad de los servicios
- b) Por la estadía del usuario
- c) Por el tiempo que dura abierto
- d) Por la localización geográfica
- e) Por su proximidad a las terminales de transportes y a las vías de comunicación
- f) Por la dimensión del mismo
- g) Por la forma en que opera y las instalaciones con que cuenta
- h) Por la organización.

¹² Cfr. De La Torre Padilla, op. cit., n (7), p. 57.

El 29 de febrero de 1996, apareció en el *Diario Oficial de la Federación* (Pág. 116) el Proyecto de la Norma de Clasificación Hotelera, sujeta a estudio y aprobación o en su defecto a la modificación o aportaciones de las personas involucradas con la actividad turística. De no sufrir algún cambio o modificación, se sugiere la siguiente clasificación basada en la calidad y diversidad de los servicios:

- De lujo (Hoteles 5 Estrellas y Gran Turismo)
- Comercial (4 y 3 Estrellas)
- Económica "A" (2 Estrellas)
- Económica "B" (1 Estrella)

Para fijar las categorías de 1 a 5 estrellas, existen rangos con un mínimo y un máximo de requisitos que se deben cumplir de acuerdo con el "Cuestionario para la clasificación de establecimientos de hospedaje" (Anexo No.3). Los rangos para cada una de las categorías son:

Gran Turismo	108 requisitos
5 Estrellas	de 96 a 101 requisitos
4 Estrellas	de 71 a 76 requisitos
3 Estrellas	de 47 a 52 requisitos
2 Estrellas	de 33 a 37 requisitos
1 Estrella	de 24 a 27 requisitos.

Los requisitos establecidos para Gran Turismo se deben cumplir al 100%. A los establecimientos ubicados en las categorías de 5 Estrellas y Gran Turismo, anualmente se les aplica un segundo cuestionario de "Estado de Conservación y Funcionamiento".

2.3.3.1. CARACTERÍSTICAS DE LA APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN HOTELERA

Si bien es cierto que la administración es un proceso de aplicación general, la complejidad práctica dependerá, a su vez, de la magnitud y estructura de la empresa de que se trate; por ello la forma de administrar un hotel de 1 Estrella, aunque esencialmente es la misma, variará en uno de 5 Estrellas o Gran Turismo, por la amplitud y especialización de funciones de este último.

CATEGORÍA DEL HOTEL	ÁMBITO DE LA ADMINISTRACIÓN
1 y 2 Estrellas	General. Equipo ejecutivo central limitado. Labores ejecutivo-operativas.
3 y 4 Estrellas	General especializada. Equipo ejecutivo medio. División de labores ejecutivas y operativas
5 Estrellas y Gran Turismo	Especializada. Equipo ejecutivo amplio. división funcional de labores ejecutivas y operativas.

2.3.3.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS HOTELES DE 4 ESTRELLAS

Este trabajo está enfocado a lo hoteles de cuatro estrellas debido a que los hoteles de 5 Estrellas y los de Gran Turismo cuentan con programas propios de calidad para cumplir con los cuestionarios y requisitos exigidos por SECTUR. Sin embargo, es de gran importancia destacar el hecho de que es indispensable que los hoteles de 4 Estrellas no descuiden el aspecto de la calidad en el servicio a sus clientes, ya que sin un sistema de calidad no podrán sobrevivir a la gran competencia que presentan los demás hoteles.

Por lo anterior es importante mencionar las características de los hoteles de 4 Estrellas, así como las funciones de la División Cuartos, ya que es la parte fundamental dentro de la cual se aplicará el control total de la calidad.

Para que un establecimiento pueda calificarse como hotel de cuatro estrellas, deberá cumplir con las disposiciones y programas de arquitectura siguientes:

a) *Situación.* La situación del hotel debe ser saneada, con los servicios necesarios para garantizar su funcionamiento. Deberá estar alejado de las fábricas y, de ser posible, se protegerá el establecimiento por medio de una franja verde con árboles.

b) *Estacionamiento.* Un puesto de estacionamiento por cada cuatro habitaciones; si el hotel presenta además espectáculos de atracciones, se preverán estacionamientos adicionales según la ordenanza de zonificación.

c) *Hall de entrada o vestíbulo.* Deberá ser de materiales tales como mármol, maderas finas, etcétera. Su dimensión mínima se calculará a razón de 1.30 m² por habitación. El vestíbulo servirá para comunicarse con la recepción y además será paso obligatorio hacia las habitaciones y otras dependencias del hotel.

d) *Salas de fiestas.* Serán decoradas lujosamente con sus correspondientes guardarropas y servicios sanitarios públicos. Como mínimo deberá tener dos con facilidades para ser integradas.

e) *Bar.* Deberá ser decorado lujosamente y ofrecer toda clase de bebidas al cliente. Tendrá servicio sanitario propio, así como depósito para botellas y demás útiles necesarios para

el servicio.

f) *Tiendas*. El hotel debe incluir un área de tiendas para el uso de sus clientes, así como también para el público en general. Debe tener como mínimo tres.

g) *Comedores*. Además del comedor principal, deberá incluir otros de menor tamaño. Se deberá prever uno independiente para el personal del hotel.

h) *Salones*. Se deberán incluir en el diseño del hotel 2 salones para el descanso y 1 sala de lectura como mínimo.

i) *Cocina*. Deberá servir a los comedores, cafeterías y el servicio de cuartos. Aparte del espacio para cocinar propiamente.

j) *Talleres*. Comprenden oficina, taller de reparaciones de mantenimiento, depósito de material eléctrico, plomería y pintura, cuartos para calderas, tanques hidroneumáticos.

k) *Lavandería*. Este servicio es opcional en un hotel de cuatro estrellas. Puede ser contratado un tercero, garantizando en todo caso un servicio eficiente y permanente.

l) *Habitaciones*. Serán amplias y confortables. Algunas tendrán salón privado. El 60% de ellas dispondrán de baño completo; el resto tendrá W.C., lavamanos y ducha. Servicio de agua fría y caliente permanente en todas las habitaciones. El teléfono debe ser obligatorio en todas las habitaciones y servicios anexos. La televisión es opcional, pudiéndose instalar un aparato portátil; las habitaciones serán alfombradas y tendrán equipos de calidad.

m) *Incineradores y depósitos de basura*. Además de lo expresado en las normas sanitarias vigentes, se debe disponer de cuartos refrigerados para desperdicios, incineradores, cajas vacías, lavabos y esterilizadores de pivotes. Este último ambiente deberá tener las paredes recubiertas con azulejos o material hidrófugo hasta el techo.

2.3.3.3. OBJETIVOS DE LA DIVISIÓN CUARTOS

La División Cuartos en un hotel, es la responsable de supervisar el funcionamiento y eficiencia de los siguientes departamentos: recepción, reservaciones, ama de llaves y teléfonos. Integrará a los departamentos con el objeto de proporcionar una mejor coordinación entre todos, a fin de ofrecer un servicio de alta calidad.

a) **RECEPCIÓN.** El departamento de recepción constituye uno de los departamentos más importantes del hotel, ya que en él se refleja la imagen del mismo. Es el departamento donde el huésped tiene su primer y último contacto, y durante toda su estancia su punto de relación es la recepción. Sus turnos de trabajos deben abarcar las 24 horas del día.

Sus principales funciones son:

- Registro de huéspedes.
- Asignación de habitaciones a los huéspedes.
- Proporcionar arreglos financieros y de crédito a los huéspedes.
- Manejo de mensajes, correspondencia, paquetería, etcétera.
- Proporcionar la información necesaria a los demás departamentos acerca de la llegada y salida de huéspedes.
- Proporcionar la información requerida por los huéspedes.
- Coordinación con los departamentos de Reservaciones y Ama de Llaves para el control efectivo de cuartos.
- Obtención del porcentaje de ocupación.

En este departamento el objetivo del personal uniformado es proporcionar un servicio personal a los huéspedes. Conducirlo a la habitación, llevar su equipaje, informarlo acerca de

los servicios, etcétera. Esta área está constituida por las siguientes personas: Capitán de botones, Botones y Portero. Sus funciones principales son:

- Recibir al cliente en la puerta del hotel.
- Auxiliar con el equipaje en la entrada.
- Solicitar el servicio de taxi para los huéspedes.
- Proporcionar la información requerida de los huéspedes.
- Conducir al huésped a su habitación.
- Coordinación con el Departamento de Recepción en cuanto al manejo de mensajes y correspondencia a los huéspedes.
- Indicar al huésped los diferentes servicios en las habitaciones.
- Mostrar a los huéspedes en perspectiva las habitaciones según las indicaciones del hotel y otros servicios a los huéspedes.

b) RESERVACIONES. Este departamento es el encargado de apartar las habitaciones de futuros huéspedes. Las reservaciones en un hotel se realizan por medio de Agencias de Viajes, Individualmente o por Compañías.

Las Agencias de Viajes constituyen la fuente más importante de reservaciones. Las reservaciones deben ser atendidas para poder elaborar los pronósticos de ocupación del hotel; esperar las confirmaciones con el fin de tener el control de ocupación y depósitos por dichas reservaciones. Las funciones principales son:

- Proporcionar al huésped en perspectiva una seguridad de alojamiento en su estancia.
- Confirmar tarifas.

- Auxiliar al Departamento de Recepción anticipándole el tráfico o afluencia de huéspedes.
- Elaborar pronósticos de ocupación que sirven como base para las áreas de apoyo o asesoramiento de la empresa.
- Realización de informes a la Dirección General de la operación del departamento.

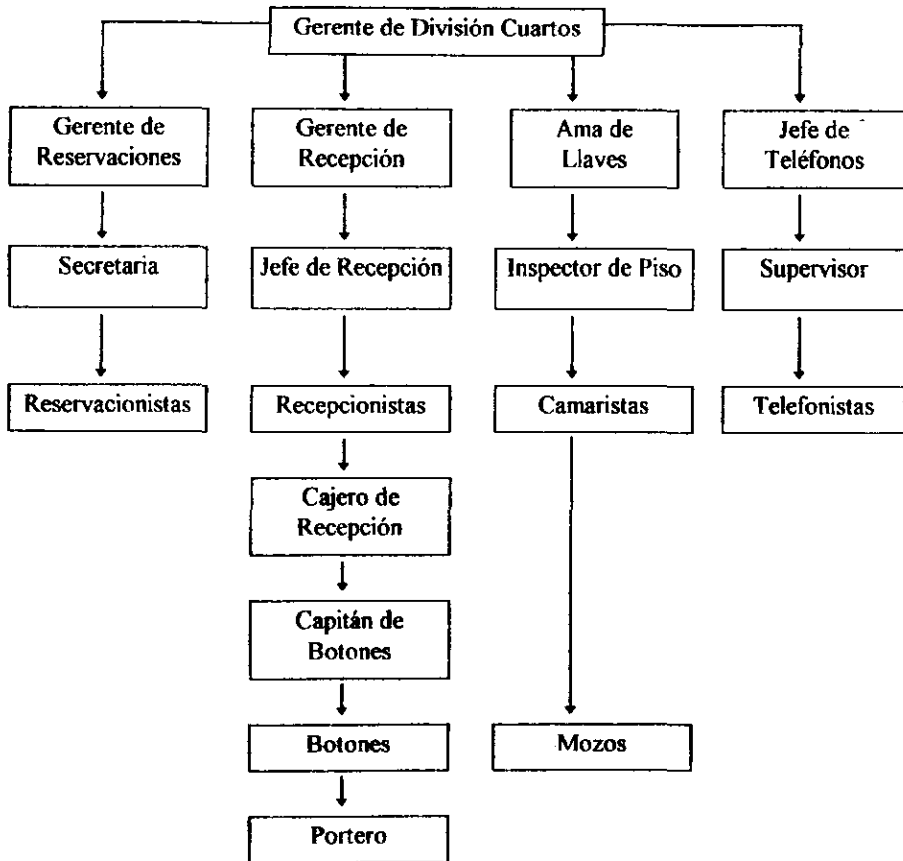
c) **AMA DE LLAVES.** El objetivo de este departamento es mantener en perfecto estado de limpieza las habitaciones y áreas públicas. Sus principales funciones son:

- Limpieza y suministro de habitaciones.
- Manejo y limpieza de blancos.
- Conservar en perfecto estado el mobiliario y equipo de las habitaciones y áreas públicas.
- Informar a la Dirección las reposiciones de equipos necesarios en las habitaciones y áreas públicas.
- Hacer observaciones en cuanto a la compostura, renovaciones o modificaciones a la parte del edificio al cargo de esta área.
- Coordinación con el departamento de Recepción para el efectivo control de cuartos.
- Seleccionar y mantener personal competente.
- Capacitación del personal de esta área.

d) **TELÉFONOS.** Este departamento es el medio de comunicación del huésped tanto con sus amistades, contactos de negocios, como con los demás departamentos de servicio del hotel. Ante el cliente, la persona encargada de los teléfonos es el oído y la voz del hotel, por lo

que deberá dar toda su atención en forma agradable y cortés. Las funciones principales de este departamento son:

- Dar servicio de comunicación al huésped con los distintos números que desee, y de la atención de las llamadas que lleguen al hotel para él, así como todo tipo de comunicación telefónica.
- La tramitación rápida y eficiente de las llamadas de larga distancia.
- La información de habitaciones que corresponden a los huéspedes.
- La comunicación interdepartamental de los jefes y ejecutivos del hotel.
- Servicio de despertador.
- Servicio de información.

2.3.3.4. ORGANIZACIÓN DE LA DIVISIÓN CUARTOS.

3. PLATAFORMA DE ANÁLISIS

Naturalmente que la base de la desaparición, de la sobrevivencia y del desarrollo de las empresas está dada en función de la capacidad para generar utilidades; es decir, de las aptitudes que posean para asegurar que los ingresos excedan todos los costos y gastos.

Los hoteles conscientes de la diferencia entre "planear y ser planeado" realizan su gestión administrativa con un enfoque de planeación estratégica, que provee de una auténtica visión y misión para la totalidad de las aptitudes de las organizaciones ante ambientes turbulentos y competitivos.

Al elegir planear y ser planeado, las empresas del hospedaje se ubican en una actitud activa o pasiva. El meollo del problema radica en el anhelo de trascendencia y los clientes tienen, aquí, la última palabra. Finalmente, una de las más poderosas causas de los fracasos empresariales es la falta de orientación hacia el cliente, al olvidar brindarle productos y servicios justo como él los requiere. Una cultura de calidad total es la parte medular de las actitudes administrativas.

El hotel en estudio, tiene como visión: ser reconocido como la mejor y más solicitada compañía proveedora de servicios hoteleros, mercadeo, sistemas y empleo. Esto lo logrará a

través de una mejora continua de las actividades que realiza actualmente para retener a sus clientes y atraer nuevos.

Su misión consiste en estar comprometido a llevar a cabo sus operaciones, otorgando a sus colaboradores la autoridad para innovar y mejorar continuamente sus productos, asegurando que sus clientes, colaboradores e inversionistas reciban un nivel óptimo de calidad y servicio.

Aptitud y actitud son las claves. Sin embargo, es ampliamente reconocido que en nuestro país - como en muchas partes del mundo - los dirigentes de empresas no propician una cultura de calidad, caracterizada por la innovación, la integración de equipos de trabajo, la productividad y un auténtico espíritu de servicio. Para que exista una cultura de calidad es necesario fomentar las siguientes actitudes en la empresa:

- La precisión
- El trabajo en equipo
- La autoestima
- El sincretismo

Una institución incompetente no se interesa por adaptarse o modificar el cambio, por crecer y desarrollarse. Las actitudes mencionadas son fundamentales para que nuestras empresas encaren exitosamente el formidable desafío que representan los fenómenos de liberación económica y la revolución científica y tecnológica.

Los requisitos de sobrevivencia consisten en una filosofía de calidad, una administración interactiva y una orientación convencida al servicio. La calidad genera productividad y ésta transforma a las organizaciones en vigorosas empresas competitivas. Es por esto que los

diversos sectores de la economía **buscan el elemento** calidad y resulta paradójico que las crisis los orillen a su búsqueda.

Para ser competitivo es indispensable generar - dentro de la empresa - un cambio cultural. Tener una cultura organizacional propia es poseer una ventaja competitiva, por supuesto, si dicha cultura es apropiada. La ausencia de una cultura organizacional adecuada se traduce en baja calidad y ésta a su vez en alto costo y pérdida de posición competitiva.

En nuestra crítica situación actual es más necesario que nunca, experimentar nuevas estructuras sociales y funciones. Pero la limitante estriba en que las sociedades se resisten fuertemente a los cambios, por muy pequeños que éstos sean.

Las revoluciones en todas las órdenes que sufre nuestra sociedad no son hechos aislados sino interdependientes. Son resultados de tres situaciones básicas: cambios en el hombre, su medio ambiente y la forma en que piensa acerca de ambos. De lo anterior se desprende que la habilidad de una persona para administrar sus asuntos o de su sociedad depende no tanto de sus métodos de solución, sino de su comprensión y actitud hacia el mundo.

Desde el marco conceptual de la actitud que el hombre puede adoptar ante la calidad, se desprende el reto de mejorar todos los ámbitos de desarrollo paralelo hombre-empresa.

El reto es planificar no sólo los sistemas ideales de control de calidad, sino inmiscuirse en las funciones de todas las áreas de producción y servicio, estudiar y promover el diseño ideal de las actividades de la calidad y la cantidad, para lograr el autodesarrollo del personal y el propio en el aprendizaje del proceso de planificación.

Aun contando con esquemas estupendos como los del sector Turismo se carece - y es necesario - de un enfoque más abarcador e integrador de la calidad que muestre una clara

dependencia del más importante de los tres elementos de una empresa, que es el que permite la interacción de todo lo que compone la empresa y que tiene un papel protagónico en el contacto con los clientes - característica intrínseca del turismo -: el componente humano.

La alta gerencia debe traducir las necesidades y expectativas de sus clientes a un lenguaje propio de la empresa, cuidando la inexistencia de brechas en esa traducción. Dicha traducción deriva en objetivos de calidad y normas de desempeño, es decir, normas de calidad en el servicio.

Para obtener un buen cuadro de una industria de miles de millones de dólares, cuyo producto es intangible, se requiere de un alto grado de imaginación; sin embargo, ese cuadro describe con exactitud el negocio de los hoteles. Es cierto que muchos productos hoteleros - habitaciones, alimentos y bebidas - son tangibles, pero el principal factor que determina la actitud de los huéspedes hacia el hotel es el servicio recibido.

La naturaleza misma de la hotelería hace gran hincapié en las personas. Aunque muchas industrias han mecanizado sus operaciones y sus funciones excluyendo al elemento humano siempre que ha sido posible, el hotelero no puede seguir esa tendencia. Los servicios verdaderamente personales no pueden mecanizarse ni automatizarse e incluso, cuando se están instituyendo ciertas técnicas de producción en masa por los hoteleros con el fin de realizar las tareas rutinarias, el elemento humano es el *determinante* en los negocios hoteleros.

Como la mayoría de las empresas, la hotelería tiene sus ventajas y sus inconvenientes característicos. Hay ciertos aspectos de la profesión que son únicos; por ejemplo, bajo un mismo techo puede haber de cinco a nueve negocios separados, aunque coordinados, que funcionen simultáneamente. Esa situación garantiza empleos interesantes y diversificados. Otro

factor que fomenta el interés y proporciona un desafío es la presencia de un elemento humano fundamental - el consumidor mismo.

Por supuesto, no todos los puestos proporcionan contacto con los huéspedes, pero quienes lo hacen les aseguran a los empleados una relación con personas de todos los niveles de vida. Cada persona que entre a un hotel ofrecerá a los empleados una oportunidad para aprender algo sobre la naturaleza humana y el reto de proporcionar un servicio que realce la permanencia del huésped en el establecimiento.

En una era de especialización y mecanización, donde el orgullo por el trabajo bien hecho y la satisfacción de llevar a cabo algo, desde el principio hasta el final, se han extinguido casi por completo. La industria hotelera ofrece al trabajador no sólo la responsabilidad de su producto, sino también la satisfacción adicional de comprobar el agrado de los clientes y recibir personalmente su aprobación.

3.1. PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA

Es evidente que la planeación de la administración de la calidad total será deficiente si el conocimiento de las necesidades de los clientes es deficiente. Se debe aceptar el hecho de que en una sociedad competitiva los clientes tienen la última palabra. Puede que las necesidades de los clientes no se hayan manifestado; puede que parezcan "irreales". No obstante, las necesidades de los clientes se deben descubrir y se tiene que actuar de acuerdo con ellas.

Jacques Horowitz¹³ Menciona que la experiencia demuestra que de cada cien clientes insatisfechos, sólo cuatro expresarán su insatisfacción de forma espontánea. Resulta, pues,

¹³ Cfr. Horowitz, op. cit., n (5), p. 16.

indispensable que cada empresa verifique de forma voluntaria el grado de satisfacción de sus clientes.

Por lo anterior, y con las finalidades de descubrir esas necesidades y de asegurar la correcta traducción de las necesidades y expectativas de los huéspedes a un lenguaje propio del hotel, se efectúan evaluaciones a los clientes denominadas "Encuestas de satisfacción al huésped". Dichas encuestas sirven para detectar problemas en cuanto a servicios e instalaciones, así como para mejorar continuamente al satisfacer los gustos y necesidades de las personas que ahí se hospedan.

Asimismo, se aplican cuestionarios entre los empleados llamados "Cuestionarios de satisfacción del personal" con el objetivo de detectar satisfacciones y desencantos entre ellos y su área de trabajo. Las satisfacciones y desencantos detectados se desahogan en sesiones de entrenamiento y retroalimentación para clarificar expectativas y tratar de mantener el entendimiento entre los empleados y el hotel.

Además de lo anterior, se llevan a cabo evaluaciones de desempeño y desarrollo anuales, semestrales y mensuales (Anexo No.4), según sea la situación laboral del empleado - temporal o permanente - denominados:

1. Reporte de desempeño y desarrollo para empleados de línea,
2. Reporte de desempeño y desarrollo para supervisores, y
3. Reporte administrativo de desempeño y desarrollo (RADD),

con el fin de asegurar que la evaluación se enfoque en el desempeño y no en la personalidad, así como para estar de acuerdo sobre cómo se puede mejorar el desempeño y establecer un compromiso de lograrlo.

Algunos de los problemas a los que se enfrenta el hotel son:

3.1.1. CAPTACIÓN DE CLIENTES

Se aprecia un nuevo interés entre el público, a medida que viaja más, que lo lleva a prestar mayor atención hacia la calidad del alojamiento y del servicio que recibe. Consciente de esta evolución es considerable el esfuerzo desplegado por el sector para mejorar no sólo la calidad de lo que ofrece, sino también la imagen que de la actividad tiene el público, el cual, en términos generales, sabe apreciar con mayor rapidez las dificultades del sector.

La gente ya no cuenta con pocas selecciones de productos y por consiguiente con pocos problemas para escogerlos. Hoy se cuenta con diversidad de opciones en todos los aspectos. Para planear donde hospedarse, la familia y los amigos (sin olvidar el presupuesto con que se cuenta) son de gran ayuda, ellos pueden hablar de los hoteles que conocen, o decir cuáles les gustaría conocer y porqué. Es natural que las personas acudan hacia el tipo de hoteles que ofrezcan comodidad y seguridad, así como un buen servicio.

También se cuenta con las agencias de viajes, las cuales proporcionarán información muy completa sobre los atractivos de cada uno de los hoteles y brindarán otros servicios como reservaciones y transportes. Por esta razón es importante que el hotel tenga buenas relaciones, comunicación y publicidad con las agencias de viajes.

Para elaborar tácticamente esquemas de calidad en los servicios hoteleros se deben considerar una serie de decisiones en relación a los servicios elementales. Lo anterior significa que cada servicio que el hotel preste está sujeto a una buena confección de la capacidad de prestación del servicio al cliente propio, de acuerdo ésta a la característica del cliente típico.

Dentro del hotel, todo mundo sabe quienes son sus clientes. Pero resulta que la mayoría de las veces se ignoran algunos clientes e incluso se pasan por alto. Las áreas más ignoradas consisten en las de los "clientes externos".

Cualquier proceso importante dentro del hotel en estudio afecta a muchos clientes. Frecuentemente el número es tan grande que es indispensable establecer prioridades - para colocar los recursos disponibles de acuerdo a la significación de los impactos -. Consecuentemente, hay que clasificar a los clientes con arreglo al tamaño del impacto. La más común de estas clasificaciones se hace utilizando el Principio de Pareto. Según este principio, los clientes se clasifican en dos categorías básicas:

1. Los "pocos vitales": los relativamente pocos, cada uno de los cuales tiene gran importancia para el hotel.
2. Los "muchos útiles": un número relativamente elevado de clientes, cada uno de los cuales sólo tiene una modesta importancia para la empresa.

Lo anterior puede ejemplificarse con dos tipos de clientela que reservan habitaciones en algún hotel:

- Viajeros que llegan aleatoriamente uno a uno y
- Personas que planean reuniones y convenciones y que para tal efecto, reservan bloques de habitaciones y contratan servicios diversos con mucho tiempo de adelanto.

Las personas que planean reuniones y convenciones representan los clientes "pocos vitales". Estos reciben una atención especial por parte del hotel. Los viajeros individuales son los clientes "muchos útiles" y reciben una atención estándar.

Los consumidores constituyen una categoría vital de los muchos clientes útiles. Dependen mucho de su percepción humana, falible y sesgada, cuando deciden qué productos y servicios - en este caso de hospedaje - comprar. Los resultados de esa compra influyen luego en las compras posteriores.

Como empresa hotelera, se puede hacer frente a esta situación de tres formas distintas:

1. Aceptar algunas percepciones de los consumidores, con prejuicios y todo, y luego diseñar productos y servicios que respondan a esas percepciones.
2. Tratar de cambiar las percepciones de los clientes y dar ocasión de que se prueben los productos o experimenten los servicios.
3. Publicar datos y publicidad para fomentar los cambios en las percepciones.

3.1.2. NECESIDAD DE COOPERACIÓN

De acuerdo a lo observado, se destaca la necesidad de cooperación y coordinación entre los diversos departamentos del hotel. Prácticamente todos los servicios ofrecidos a los huéspedes requieren los esfuerzos de dos o más departamentos; por ejemplo, para conducir a un huésped que llega, desde el vestíbulo a su habitación recién limpiada, es necesaria una oficina de recepción, los servicios uniformados y el departamento de limpieza.

La falla de cualquier departamento significa un servicio insatisfactorio y un cliente descontento. Esta necesidad de cooperación individual y departamental realza todavía más lo inevitable que es comprender al elemento humano, no sólo desde el punto de vista del consumidor, sino también del empleado. Ninguna otra industria exige ese grado de esfuerzo mutuo.

Es raro que un empleado que venda o sirva un producto tenga control sobre su preparación, su producción o su calidad (una excepción es la de los hoteles pequeños, donde existe una departamentalización limitada y donde todos, desde el gerente hasta el último de los empleados, pueden realizar toda clase de actividades).

Es sumamente importante volver a mencionar que cada departamento no trabaja solo; dentro del hotel se desarrolla cualquier actividad relacionada con otras actividades, es decir, el hotel es una organización integrada por un grupo de personas que realizan distintas funciones para el logro de un objetivo común: la satisfacción del cliente.

Para lograr los objetivos y cumplir con la misión, se debe aceptar que ninguna de las personas que trabaja en la empresa puede hacer sola todo el trabajo. Para ello es imprescindible un esfuerzo conjunto y direccionado.

El gerente puede ser excelente, pero sin la ayuda del resto del personal, no se puede apreciar su capacidad y su profesionalismo. El diseño de un mejor servicio, por más preparado que esté a favor de satisfacer a un huésped, cuando no cuenta con el interés del prestador directo como por ejemplo un recepcionista del hotel, lesiona la acción de los demás trabajadores del hotel.

Cuando se habla de trabajo individual e interdepartamental debe de hacerse con la convicción de que es la única forma de optimizar los recursos, planificar y ordenar las tareas. El servicio al cliente no acepta el caos que genera la desorganización y el individualismo egoísta que no favorece al crecimiento de la empresa.

No hay duda de que diversas situaciones crean tensiones e incrementan la posibilidad de que se produzcan descargas emocionales entre los empleados y entre éstos y los huéspedes, sin

embargo, al mismo tiempo, muchos empleados consideran que este aspecto del negocio hotelero provoca también interés, debido a que representa un desafío que no puede encontrarse en ningún otro empleo comparable.

3.1.3. ACTITUDES Y APTITUDES PARA EL TRABAJO DENTRO DEL HOTEL

La mayoría de los trabajos del hotel que se pagan por hora son de naturaleza semiespecializada, y por lo general las personas que desean ocupar esos puestos pueden aprender con facilidad las operaciones motoras y las rutinas regulares que se necesitan. El hecho de si esas personas poseen o no las dotes emocionales y mentales apropiadas es algo muy distinto.

Gerald W. Lattin¹⁴ menciona que ha entrevistado a cientos de candidatos a empleos en los hoteles; al preguntarles por qué se consideran buenos candidatos para ese tipo de trabajo, el 90% de ellos respondió: "Me agrada la gente", creyendo evidentemente que ésta es la principal condición para tener éxito en la industria.

El querer a la gente es necesario, pero no suficiente. Se debe ser capaz de ajustarse rápidamente a una gran variedad de situaciones inesperadas e impredecibles y controlar las emociones, incluso bajo tremendas inclinaciones a defenderse o a hablar en pro de lo que se sabe que es justo. Las posiciones más elevadas exigen conocimientos técnicos especiales; pero el principal rasgo a este nivel es la capacidad, por medio de la cooperación, para lograr que los empleados hagan lo que se deba hacer, del modo que se desee y cuando se quiera. Una característica muy conveniente es el interés y la dedicación sincera al negocio hotelero.

¹⁴ Cfr. Lattin, Gerald. Administración moderna de hoteles y motels. Editorial Trillas, México, 1976, Pág. 80.

La industria hotelera funciona veinticuatro horas diarias, siete días a la semana; por tanto, esto quiere decir que a los empleados se les exige con frecuencia que trabajen cuando otras personas descansan o gozan de días de asueto. Puesto que se trata de una industria de servicio, los contactos personales son frecuentes y los empleados deben aceptar a veces abusos de los huéspedes, por una situación (que puede ser real o imaginaria) sobre la cual el empleado no ejerce ningún control.

El trabajo en el hotel, por naturaleza, se caracteriza por alzas y bajas en el volumen de los negocios; como resultado de ello, hay cierto grado de tensión que prevalece en la atmósfera. Por consiguiente, quien no pueda ajustarse con facilidad a los ciclos de mucha o poca actividad en el trabajo, no deberá dedicarse a esto.

3.1.4. RESISTENCIA AL CAMBIO

La resistencia al cambio es un fenómeno social que tiene por base el fenómeno psicológico de *las resistencias de los individuos*. La resistencia es siempre una resistencia que se irradia o se contamina en relación a la resistencia en otro individuo. La resistencia al cambio es un fenómeno natural, como la *reacción de un organismo al medio ambiente*.

De esta manera, un ajuste en una dirección es resistido por un movimiento en dirección opuesta. Así, la fuerza de llamada al cambio, la acción de forzar el cambio, tiende a ser resistida por otra fuerza que se le opone (Fig. 3-1).

Frente a la resistencia al cambio se proponen los siguientes procesos para minimizarla o extinguirla:

1. Información de hechos, necesidades, objetivos y probables efectos de cambio.

2. Persuasión sobre factores que llevarán a la decisión del cambio.
3. Diálogo, intercambiar y confrontar percepciones, opiniones y raciocinios.
4. Expresión de los sentimientos y emociones unida a la perspectiva del cambio.
5. Consulta y, si fuera posible, participación en los procesos de solución de problemas.

3.1.5. FALTA DE UNA CULTURA DE CALIDAD

Esta falta de cultura de la calidad se muestra de forma clara, ya que no se cumplen todos los requerimientos que ésta incluye a pesar de los cuestionarios, encuestas y evaluaciones que se realizan (sin contar la falta de concientización de supervisores y directivos) ocasionando la ausencia de capacitación en lo referente a la filosofía del control total de la calidad y una guía práctica de cómo implantarla.

El costo que implica la educación y capacitación de todo el personal es enorme y para lograr resultados es necesario dedicarle un tiempo prolongado.

En gran medida, la educación se ha restringido al departamento de calidad. Todos los miembros de una compañía deberán ser educados dentro de la nueva filosofía y estar versados en las ciencias de la calidad, según corresponda a los puestos que desempeñen. Para los altos niveles de gerencias se necesita un tipo de educación diferente del que necesita el personal de operaciones. Si bien algunas fases de la educación y la capacitación se producen al mismo tiempo, la gerencia general deberá recibirla primero, luego siguen los cuadros de gerencias medios y los especialistas y, finalmente, los supervisores de primera línea y el personal de operaciones.

En todos los niveles se estudian aspectos comunes como es el cambio de actitud, una formación básica en técnicas estadísticas, la secuencia de pasos en el mejoramiento de la calidad

y el concepto de la prevención. No obstante, el tipo de formación que es necesario para las diversas áreas funcionales, departamentos y labores, varía mucho. Por ejemplo, el personal de compras tiene que poseer conocimientos sobre investigación de vendedores, calificación y evaluación; el concepto de precio comparado con el costo; conocimiento de sus proveedores y, control estadístico de procesos.

Es necesario aclarar que los estándares de cada área no se pueden cumplir siempre al pie de la letra. Ya se mencionó con anterioridad que no se pueden mecanizar las funciones y operaciones de un hotel, ni tampoco se puede olvidar el hecho de que la hotelería es un tipo de negocio en el que las técnicas, las ideas y los modos de operación sufren modificaciones continuas, al igual que el hombre mismo.

Para combatir estos problemas, se requiere (aparte de educar, capacitar, concientizar e integrar a todo el personal) coordinar las funciones, sistemas y medios que permitan realizar todas las actividades del hotel, de acuerdo con el concepto de administración de la calidad total.

Consciente de la importancia que tiene el cumplir cada vez mejor con las necesidades y expectativas de los clientes y empleados, es necesario establecer un programa de mejora de la calidad total para la organización.

Cambios y procesos de cambio

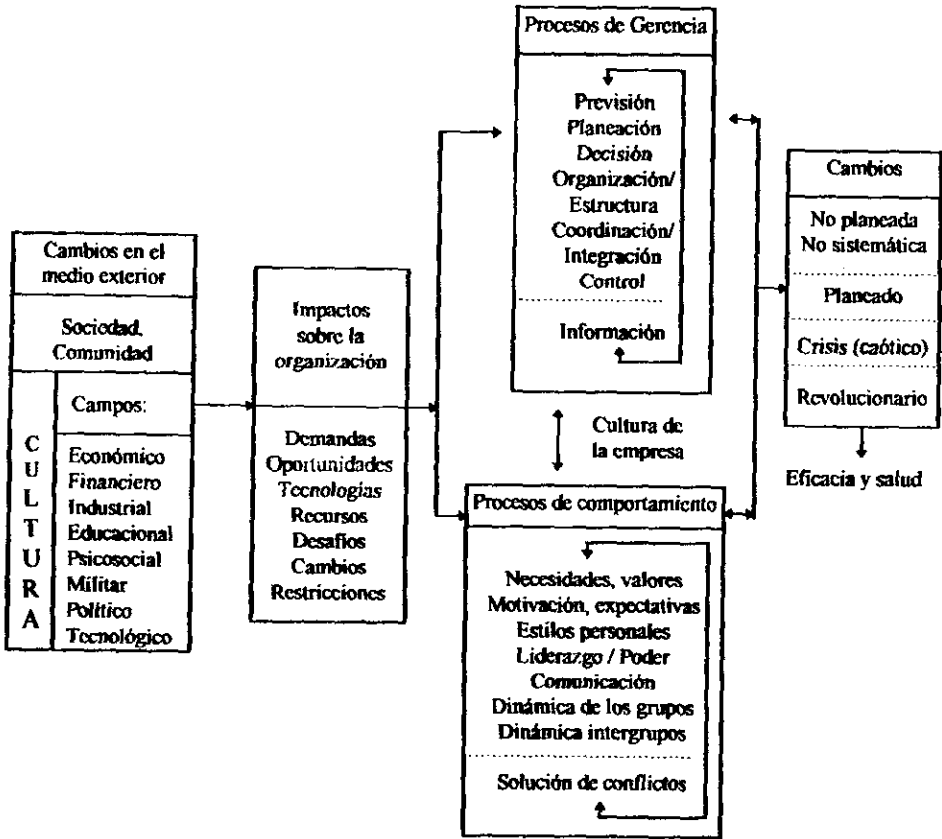


Fig. 3-1

4. DISEÑO DEL MODELO DE CALIDAD TOTAL

Como ya se mencionó con anterioridad, la calidad es concebida como un grado de excelencia que la empresa ha elegido lograr para satisfacer sus mercados objetivo. La calidad en los servicios lleva implícita, además del equilibrio en el intercambio, un requisito para sobrevivir en ambientes difíciles y con clientela cada vez más exigente.

La calidad que se preste en el servicio turístico es fundamental para la decisión de compra. La empresa triunfadora en contextos sometidos a semejantes presiones, será aquella que ofrezca el mejor servicio.

Para poder elaborar un modelo o sistema de calidad en los servicios hay que considerar los elementos integrantes de los dos componentes de la prestación que confluyen a un punto intermedio denominado "Expectativas de Servicio". Los dos componentes de la prestación son los clientes y la empresa.

CLIENTES: Son los componentes básicos del proceso de intercambio. Sin clientes no hay servicio. Los elementos del cliente que determinan sus expectativas de servicio son:

1. Necesidades personales, unitarias y riesgos percibidos.
2. Experiencias de servicio anteriores.

3. Respuesta a la imagen y publicidad.
4. Recomendaciones.
5. Apariencia física.

Existen clientes externos y clientes internos. Los clientes internos incluyen a los gerentes de los departamentos afectados por el proceso. Su influencia sobre la calidad es considerable y también incluyen la mano de obra dentro del hotel.

EMPRESA: Los prestadores como componentes de intercambio perciben la calidad de la prestación mediante el contacto cotidiano con el cliente. Los elementos importantes que determinan las características de la prestación son:

1. Tácticas de calidad.

- Percepciones de la Gerencia sobre expectativas de servicio. (Aqui es necesario recordar que las expectativas no son suficientes para definir el servicio que se quiere ofrecer.)
- Normas de calidad en el servicio. (Son resultado de la traducción a un lenguaje propio de las expectativas de servicio que se tienen.)
- Prestación del servicio y monitoreo.

2. Soportes de calidad.

- Calidad técnica. (Debe entenderse como todo aquel elemento que permite el *qué* hacer para la calidad de prestación e incluye: conocimientos y habilidades del personal, soluciones técnicas, maquinaria e informática.)

- Calidad funcional. (Es todo aquel elemento que permite el *cómo* hacer para una prestación con calidad e incluye: actitudes, comportamiento, relaciones públicas, accesibilidad, apariencia, y orientación al servicio.)

3. Fuerza de marketing.

- Estrategias de comunicación.
- Imagen-marca.

Los elementos anteriores sirven de base para un modelo de calidad total en los servicios turísticos. Sin embargo, es importante no dejar brechas en cada una de las partes del flujo *expectativa-percepción*.

4.1. LAS 5 "P" DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS TURÍSTICOS

Como cualquier empresa, las empresas turísticas tienen tres componentes estructurales que la sustentan y le dan estabilidad. Estos tres componentes son conocidos también como las tres "P" de la calidad:

- *Procesos*
- *Productos*
- *Personas*

Es común pensar que es posible alcanzar un nivel elevado de calidad con la mejora de los procesos de la organización (Método Deming); con la mejora del producto (Método Juran) o con la actitud de las personas hacia la calidad mediante una filosofía de "cero defectos" (Método Crosby). En realidad son posiciones auténticas, verdaderas, pero parciales.

Hay un par de "P" que constituyen también componentes fundamentales de la calidad:

- *Proveedores*
- *Proveídos (clientes)*

A medida que la alta gerencia puede modificar estos elementos de forma armónica y consistente, otorgándole a cada uno su justa importancia pero dirigiéndose como medio hacia los proveídos, que a fin de cuentas, es la "P" que mantiene viva la organización.

Los proveedores son también importantes, pues proveen de insumos a la empresa para producir sus productos o desarrollar servicios de la manera en que es esperada por los clientes.

(Fig. 4-1)

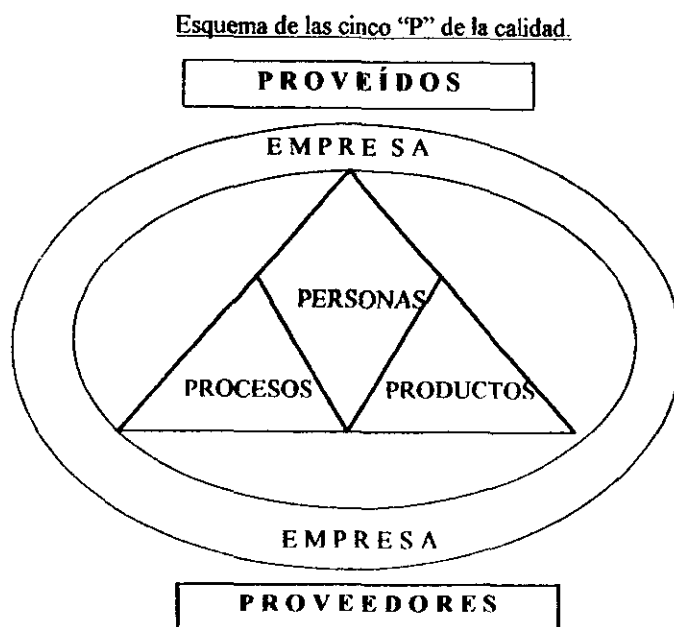


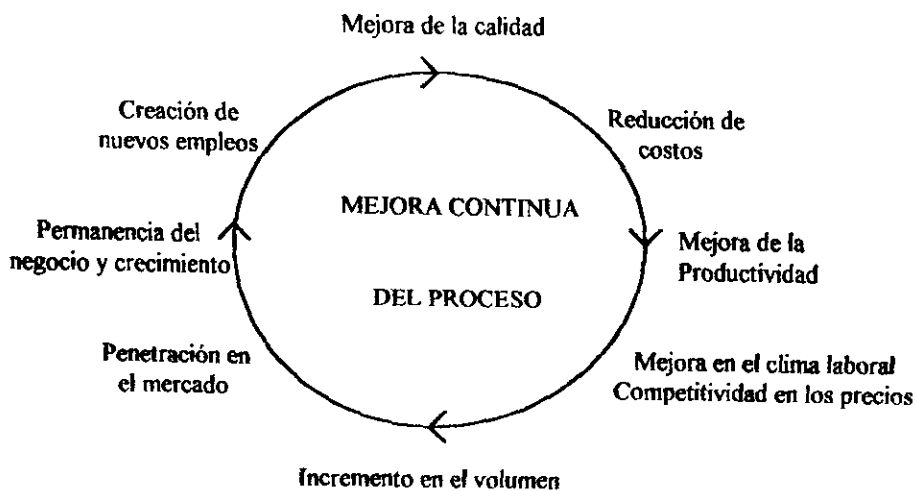
Fig. 4-1

4.2. REQUERIMIENTOS Y BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

Los requerimientos de la administración de la calidad total que necesita el hotel son cuatro:

- *Compromiso con sus clientes*
- *Compromiso de los colaboradores*
- *Compromiso de la empresa*
- *Compromiso con el trabajo en equipo.*

Los beneficios de este tipo de administración se explican de forma clara con el siguiente esquema:



Es importante aclarar que la administración de la calidad total significa que todos dentro del hotel deben hablar el mismo lenguaje en materia de filosofía organizacional, manejar el mismo análisis estadístico y cooperar con la mejora continua del proceso (Fig. 4.2).

Lo anterior debido a que de esa forma, todos los esfuerzos estarán encaminados a lograr los objetivos que se ha propuesto alcanzar el hotel. Cada uno de los colaboradores del hotel realizará un esfuerzo diario por encontrar mejoras en todos sus servicios, productos y procesos organizacionales; por ello, es indispensable que se cuente con herramientas estadísticas que sean homogéneas para todos y que les ayuden a que la calidad total sea una realidad.

Recordemos que la misión del hotel en estudio es estar comprometido a llevar a cabo sus operaciones otorgando a sus colaboradores la autoridad para innovar y mejorar continuamente sus productos, asegurando que sus clientes, colaboradores e inversionistas reciban un nivel óptimo de calidad y servicio.

El enfoque estratégico consiste en educar a los empleados, conocer y satisfacer mejor las necesidades de los clientes, mejorar los principales procesos críticos y demostrar continuamente el compromiso de la alta gerencia.

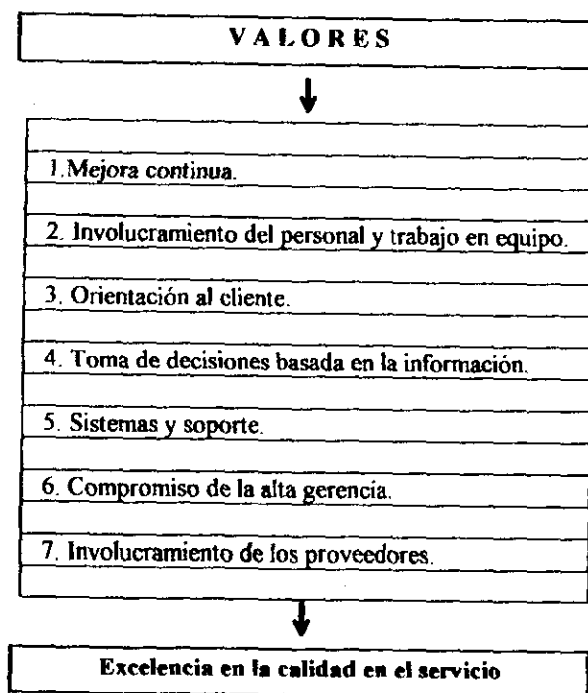
Administración de la calidad total.



Fig. 4-2

4.3. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

Para poder diseñar un buen modelo de administración de la calidad total, es necesario conocer sus siete principios básicos, los cuales, a través de valores bien establecidos, nos llevarán a la excelencia en la calidad del servicio.



4.3.1. MEJORA CONTINUA

Cada uno de los colaboradores del hotel deben realizar un esfuerzo diario por encontrar mejoras en todos los servicios, productos y procesos organizacionales. Es un reto constante mejorarlos y se cree que la mejora continua es vital para mantener su posición competitiva. Se

concede al trabajo como un proceso y no sólo es necesario hacer mejoras incrementales, sino también innovaciones radicales. El hotel utiliza la comparación con su competencia (*benchmarking*) para mejorar su ventaja competitiva.

En este caso se realizará un análisis en los departamentos que integran a la División Cuartos del hotel para obtener una mejor coordinación entre ellos, y de esa forma proporcionar un servicio de alta calidad.

4.3.2. INVOLUCRAMIENTO DEL PERSONAL Y TRABAJO EN EQUIPO

Los colaboradores participan en el establecimiento y logro de los objetivos de la empresa a través de herramientas que les ayudan a que la calidad total sea una realidad. Es importante promover y desarrollar la capacidad del personal de aprender, mejorar e innovar continuamente, así como delegar la responsabilidad y autoridad para mejorar los procesos de trabajo en aquellos que lo realizan.

“El trabajador es el recurso más importante de una organización. ...los recursos humanos son los únicos activos que se valorizan: todos los demás sufren depreciación. ...constituyen un activo con un potencial enorme para contribuir a una mayor productividad”.¹⁵

Es sumamente importante tener un lugar de trabajo con altos niveles de compromiso, mismo que se logrará a través de equipos autodirigidos y de otros recursos para hacer que la gente pueda tomar decisiones por sí misma.

La gerencia debe propiciar una cultura de trabajo que permita que cada colaborador alcance su potencial máximo.

¹⁵ Cfr. Ralph, Barra, Círculos de calidad en operación. E.U.A., McGraw Hill, 1990, p. 18.

4.3.3. ORIENTACIÓN AL CLIENTE

La principal responsabilidad de los trabajadores del hotel de cuatro estrellas en cuestión, en satisfacer o exceder las expectativas de sus clientes, consiste en estar cerca de los clientes (internos y externos) y conocer sus necesidades. Es indispensable contar con un proceso para identificar las necesidades y expectativas que sus clientes tienen en relación con la calidad, entrega y valor de los productos.

*“Una contribución esencial de los programas de calidad total de hoy es el establecimiento de disciplinas de calidad orientadas hacia el cliente ...”*¹⁶

Las personas que realizan el trabajo deben contar con los medios para hacer los cambios necesarios y así servir a los clientes de la manera como les gustaría ser servidos, e incluso mejor. Por ejemplo, se ha mencionado que uno de los objetivos del departamento de Recepción es dar un servicio personal a los huéspedes y esto se logra estando cerca de ellos, así como a través del conocimiento de sus expectativas.

En el hotel en cuestión, se deberá revisar el historial de huéspedes antes de cada registro individual para satisfacer las preferencias personales de cada uno.

4.3.4. TOMA DE DECISIONES BASADA EN LA INFORMACIÓN

La información deberá ser utilizada por los empleados del hotel para entender, medir y mejorar la calidad que se otorga. Es importante recabar y analizar la información de todas las características importantes que definen la calidad de los productos y servicios que se ofrecen al cliente. La información debe obtenerse de una gran variedad de fuentes (huéspedes,

¹⁶ Cfr. Feigenbaum, op. cit., n(3), p. 43.

inversionistas, competidores, empresas modelo, proveedores, etcétera) para utilizarla en la planeación.

“Otra característica de las empresas con éxito en la implantación de la calidad total es que los empleados trabajan con datos y los analizan sistemáticamente como parte natural de la toma de decisiones. Así se establecen y realizan mediciones de la satisfacción del cliente”.¹⁷

Analizar la información relativa a la calidad para identificar las causas de los problemas es la base para diseñar las estrategias de mejoramiento de la calidad. Se deben identificar los resultados de sus procesos críticos de trabajo y medir el grado en el que cumplen los requerimientos.

4.3.5. SISTEMAS Y SOPORTE

Todos los sistemas y reportes organizacionales deben ser diseñados para incrementar su habilidad de mejorar continuamente los procesos y elevar la satisfacción del cliente. La compensación de los trabajadores está ligada a sus habilidades, conocimientos y desempeño laboral.

Es básico asegurarse que el conocimiento, la información y los resultados significativos se distribuyan rápidamente por toda la organización, sin que sean filtrados de un nivel a otro. Se debe tener un cuidado especial para que dentro de la División Cuartos, la información y los resultados significativos alcanzados no se filtren al pasar al resto de la empresa.

4.3.6. COMPROMISO DE LA ALTA GERENCIA

Cada uno de los gerentes debe tener la capacidad, el conocimiento y la responsabilidad necesarios para desarrollar, encabezar y mantener un ambiente laboral que soporte a la

¹⁷ Cfr. Ciampa, op. cit., n (1), p. 96.

administración de la calidad total. El grado de compromiso de los gerentes en la administración de la calidad total no tienen más límites que el de su *compromiso personal*.

“La gerencia de la calidad total genera un punto central corporativo que tanto los gerentes como los no gerentes siguen de manera similar al hablar un mismo lenguaje. Este hecho produce la integración de un equipo corporativo total, con mayor efectividad.”¹⁸

Los gerentes deben dedicar los recursos necesarios al esfuerzo de mejoramiento en la calidad y concentrarse en eliminar las barreras que se presenten en la implantación del programa de calidad total. Son responsables de que los resultados de los esfuerzos realizados se den a largo plazo y abarquen hasta el nivel del personal de línea.

4.3.7. INVOLUCRAMIENTO DE LOS PROVEEDORES

Es necesario desarrollar relaciones a largo plazo con los proveedores, basadas en su habilidad para satisfacer los requerimientos de calidad y precio establecidos por el hotel. Se debe contar con criterios de medición bien definidos para evaluar el grado en el que los proveedores apoyan las estrategias de calidad total de la empresa.

Amsden y Buttler¹⁹ afirman que es posible que muchas empresas estén estableciendo requisitos que obligarán a los proveedores a concentrarse en una producción de mayor calidad.

Es necesario entender la relación entre clientes y proveedores como un proceso planeado y continuo basado en el respeto y en la comprensión mutuos.

¹⁸ Cfr. Thomas Berry, Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total, Colombia, McGraw Hill, 1992, p. 8.

¹⁹ Cfr. Amsden, et. al., Control estadístico de procesos simplificado, México, Panorama, 1993, p. 178.

4.4. EQUIPOS NECESARIOS

Uno de los elementos indispensables al diseñar un modelo de administración de la calidad total para el hotel en cuestión, es el de establecer los equipos de trabajo. El trabajo en equipo es esencial y proviene de un cambio en la cultura organizacional y de un proceso de educación para la calidad.

“El trabajo de equipo es la acción conjunta realizada por un número de personas para que el trabajo de grupo sea efectivo y exitoso”.²⁰

Una de las diferencias más importantes entre los proyectos que se llevan a cabo siguiendo estilos administrativos tradicionales y los que se realizan bajo el enfoque de liderazgo de calidad puede resumirse en una sola palabra: planeación. Los equipos deben dedicar tiempo, en las etapas iniciales de sus proyectos, a planear cómo van a desarrollarlos. Sólo a través del trabajo en equipo se podrán analizar correctamente los problemas, recopilar información de utilidad y aprender de la experiencia.

El hotel de cuatro estrellas debe administrar todo como un proceso de negocio y en la actualidad cuenta con una administración de departamentos funcionales. A través de la creación de equipos autodirigidos de trabajo se podrá lograr comprometer al personal en todo el proceso de la implantación de la administración de la calidad total.

“Lograr la excelencia en la calidad exige la contribución continua y visible de todos los niveles de la organización y de todas sus funciones”.²¹

A continuación se mencionan los equipos necesarios para este hotel de cuatro estrellas

²⁰ Cfr. Barra, op. cit., n (17), p. 29.

²¹ Cfr. *Ibidem*, p. 16.

en estudio.

4.4.1. COMITÉ GUÍA DIRECTIVO

La principal responsabilidad del Comité Guía es orientar y dirigir el proceso completo de administración de la calidad total en el hotel. Estará integrado por los miembros de su Comité Directivo, aunque puede incluir a otras personas. El Comité Guía Directivo está presidido por el gerente general.

4.4.2. GERENTES Y JEFES DE DEPARTAMENTO

Los Gerentes y Jefes de Departamento constituyen una pieza clave para la implantación exitosa de la calidad total. Ellos tienen que comprometerse con el proceso y apoyar activamente a los Círculos de Calidad.

4.4.3. LÍDER DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD

TOTAL

El líder elegido por la Gerencia de la División en estudio, coordinará las actividades relacionadas con la implantación de la calidad total en el hotel. Esta posición debe ser ocupada por una persona altamente confiable y competente.²² Se trata de una función que se maneja a la vista de todos y con una excelente oportunidad de desarrollo. El líder del proceso reportará al gerente general y será miembro del Comité Guía Directivo. Deberá ser ampliamente capacitado en administración de proyectos, procesos grupales, estadística y herramientas y técnicas de calidad total. Además deberá asumir el papel de facilitador e instructor de calidad total en las primeras etapas de implantación del proceso.

²² Cfr. Berry, op. cit., n (20), p.15.

4.4.4. EQUIPO DE PROCESOS CRÍTICOS

Un Equipo de Procesos Críticos se formará para investigar los procesos interdepartamentales y/o interfuncionales de alto nivel que tengan un impacto crítico sobre la capacidad del hotel para satisfacer los requerimientos de sus clientes. Los equipos de Procesos Críticos son formados y promovidos por el Comité Guía Directivo.

Los procesos llevados a cabo en la División Cuartos serán considerados críticos por su naturaleza crónica y su impacto sobre quienes los realizan, pero a la vez pueden dar grandes beneficios si se aprovechan sus oportunidades de mejora.

Los miembros de estos equipos son responsables de contribuir a los resultados tan ampliamente como sea posible, compartiendo sus conocimientos y experiencia, participando en todas las reuniones que se lleven a cabo y cumpliendo con las tareas que les son asignadas para realizar entre una y otra reunión.

4.4.5. CÍRCULOS DE CALIDAD

Los Círculos de Calidad se forman para investigar problemas o procesos que afectan la capacidad de un grupo de trabajo, departamento o función para satisfacer los requerimientos de sus clientes. Aun cuando los Círculos de Calidad son formados y promovidos por la gerencia media, los proyectos a estudiar por ellos a menudo son identificados por las personas que llevan a cabo directamente el proceso. Los Equipos de Procesos Críticos pueden también pedir a los Círculos de Calidad que investiguen los sub-procesos. Los Círculos de Calidad utilizan el ciclo "Planear, Hacer, Verificar, Actuar" de Ishikawa para resolver problemas.

Hansen y Ghare²¹ hacen referencia a una serie de normas muy útiles para el adecuado funcionamiento de un círculo de control de calidad. Estas normas aparecen divididas en tres grupos: técnicas de solución de problemas, pasos a seguir en la solución de problemas y métodos adecuados para la presentación de las recomendaciones finales.

4.4.6. PROMOTOR

Cada equipo debe tener un Promotor, cuya responsabilidad es orientar sus esfuerzos. Para los Equipos de Procesos Críticos, el promotor será un miembro del Comité Guía Directivo. Para los Círculos de Calidad, será un gerente que tenga autoridad y responsabilidad por el área del problema o proceso a estudiar. El Promotor designa al líder del Círculo para determinar conjuntamente las fronteras del proyecto y seleccionar a otros miembros del equipo. El líder del círculo puede considerarse como el "cliente interno" del promotor.

4.4.7. LÍDER DEL CÍRCULO DE CALIDAD

El líder del Círculo de Calidad es la persona que lo coordina: se encarga de convocar a las reuniones y de facilitar su realización, de manejar o delegar detalles administrativos, de organizar las actividades del Círculo, de documentar el desarrollo del proyecto y de supervisar la preparación de informes y presentaciones. Sin embargo, la responsabilidad del progreso general del Círculo de Calidad es de todos sus integrantes.

Si los líderes son gerentes o supervisores en el área del proyecto, su cercanía al proceso significa que podrán orientar mejor a los integrantes del equipo, pero también que deben poner un especial cuidado en evitar dominar al grupo durante las reuniones. Los líderes efectivos comparten sus responsabilidades con los otros integrantes del equipo y confían en que juntos

²¹ Cfr. B. Hansen, et. al., Control de calidad: teoría y aplicaciones, España, Ed. Díaz De Santos, 1990, p. 399.

encontrarán la mejor respuesta, dando a las personas la oportunidad de tener éxito o de cometer errores por sí mismas.

4.4.8. FACILITADOR

Los Facilitadores actúan como consejeros en los Equipos de Procesos Críticos y de los Círculos de Calidad. Tienen una preparación especial en proyectos, procesos grupales, estadística y herramientas y técnicas de calidad total. Los facilitadores no son miembros o líderes de los equipos; su posición debe mantenerse neutral. Su responsabilidad es ayudar a los miembros del equipo a descubrir por sí mismos las respuestas, no a proporcionárselas.

4.5. HERRAMIENTAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

Cuando se adopta la nueva filosofía es necesario educarse y educar para ésta. Llegar a la calidad total implica un proceso de educación y reeducación integral. La calidad no puede ser el resultado de buenos propósitos. Es indispensable organizarse para que esa voluntad logre transformarse en hechos concretos, por eso es preciso que exista un sistema que asegure la calidad.

Feigenbaum²⁴ menciona que la estadística se usa en los programas de control total de calidad, cuándo y dónde pueda ser útil. Pero la estadística es solamente una de las herramientas que entran como parte en el cuadro completo del control total de la calidad, no es el patrón en sí.

Se cuenta con varias herramientas, las cuales es necesario enseñarlas a los integrantes de la organización del hotel y de los equipos de trabajo. Las herramientas que se utilizarán dentro del hotel serán las que se mencionan a continuación.

²⁴ Cfr. Feigenbaum, *op. cit.*, n (3), p. 101.

4.5.1. ANÁLISIS DE BARRERAS Y OPORTUNIDADES

Es una técnica que permite señalar y analizar los elementos de resistencia al cambio (barreras) o que promueven el cambio (oportunidades). Esta técnica puede ayudar al equipo a aprovechar óptimamente las oportunidades disponibles. Al efectuar el análisis hay que considerar los diferentes tipos de formas de barreras y oportunidades:

- Personas
- Entorno (o cultura)
- Equipo
- Tiempo
- Dinero

Un análisis de barreras y oportunidades ayuda al equipo a analizar cuidadosamente una situación cuando planean implantar un cambio a un proceso. Una vez que se identifican las barreras y oportunidades, el equipo puede planear y aprovechar las oportunidades disponibles para superar las barreras que se pueden presentar al implantar una solución.

Esta técnica se utiliza después de que el equipo ha generado un listado de acciones potenciales que pueden mejorar la calidad. El análisis de barreras y oportunidades puede ayudar al equipo en la selección de una acción a implantarse o en la planeación de una implantación a prueba.

4.5.2. ANÁLISIS DEL PROCESO (DIAGRAMA DE FLUJO)

Los diagramas de flujo del proceso muestran gráficamente lo que sucede en las diferentes etapas de un proceso mediante el uso de un conjunto de símbolos convencionales, reconocibles

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

fácilmente. Esto ayuda al equipo a entender el número, secuencia y relación entre los pasos en cualquier proceso.

El término diagrama de flujo es genérico y comprende una amplia variedad de técnicas, que van desde diagramas que abarcan exclusivamente las etapas principales de un proceso, hasta los más detallados que incluyen información sobre lo que pasa específicamente en cada fase (Fig. 4-3).

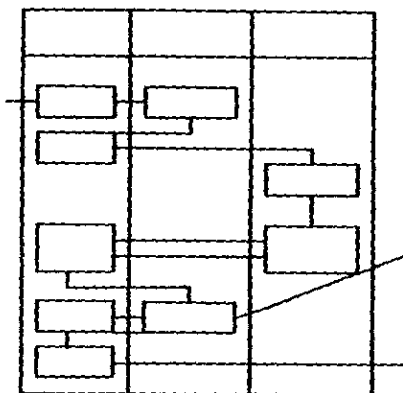
Los diagramas de flujo revelan y señalan las áreas precisas con problemas en el proceso. Después de documentar el flujo actual del proceso, se puede comparar al flujo que debiera seguir. Ayudan a definir claramente las fronteras de los procesos, ilustrando aquellos factores que puedan controlarse y los que no, así como a tener una idea clara y sin desviación de un proceso. También pueden usarse para planear las etapas de un proyecto.

Estos diagramas se utilizan cuando se necesita entender cualquier proceso. Ayudan a determinar:

1. Procesos que son interdependientes,
2. el mejor lugar para recopilar datos y,
3. posibles fuentes y localización de variaciones en el proceso.

Diagramas de flujo

A. Diagrama de flujo de macronivel.



B. Diagrama de flujo de micronivel.

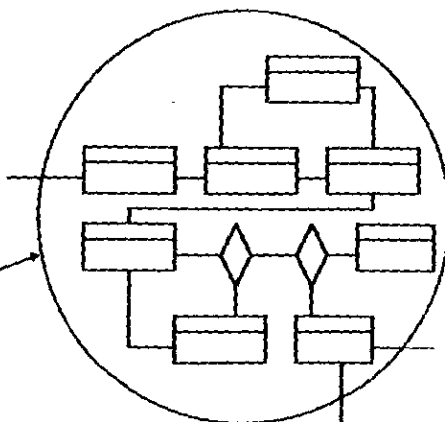


Fig. 4-3

4.5.3. DIAGRAMA DE ACTIVIDADES CRÍTICAS

Un diagrama de actividades críticas es una herramienta para recopilar y analizar información sobre operaciones sucesivas, actividades específicas de trabajo en varios niveles de una operación. Puede utilizarse como fuente de información para la recopilación de datos y para analizar causas de problemas.

Este tipo de diagramas ayuda a un equipo a establecer el avance de una situación de trabajo y mirarla desde una perspectiva global. También provee un método para revisar el trabajo en las diversas áreas y actividades relacionadas.

Se utiliza cuando el equipo está listo para trabajar sobre un plan de acción por implantarse. Ayuda a listar los pasos críticos y a presentar las entradas y salidas para cada actividad. En otras palabras, se puede utilizar para proyectos o actividades futuras. También se

usa en la etapa inicial de resolución de problemas para analizar las actividades pasadas y las operaciones. Provee un nuevo esquema de referencia cuando se usa durante el proceso de resolución de problemas para ayudar en la Tormenta de Ideas a listar las acciones posibles.

4.5.4. DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO

El análisis de causa-efecto ayuda al equipo a resolver problemas identificando las causas raíz de un problema.

Un diagrama de causa-efecto es un esquema compuesto por líneas y palabras diseñado para presentar en forma sencilla una relación significativa entre un efecto y sus causas potenciales. Esto ayuda al equipo a analizar relaciones de causa-efecto y a identificar las causas principales (de raíz) de un problema. El diagrama es una técnica gráfica para disparar y registrar las ideas que surgen de la tormenta de ideas.

Comúnmente el diagrama de causa-efecto se conoce como de Ishikawa o diagrama de Espina de Pescado (se asemeja a un esqueleto de pescado). Tiene una línea horizontal central que señala el efecto o síntoma a la derecha. Las principales categorías de causas posibles aparecen como las espinas superiores e inferiores de esta línea (Fig. 4-4).

Esta herramienta ayuda a los equipos a alcanzar una comprensión común de los problemas y a exponer las diferencias en el conocimiento existente. Centra su atención en un resultado deseado y gráficamente despliega las causas posibles de sus problemas específicos.

El diagrama se utiliza después de que un equipo ha seleccionado y definido el problema. En otras palabras, cuando están listos para analizar sistemáticamente la relación causa-efecto e identificar las causas de raíz semejantes de un problema.

Diagrama de causa y efecto.

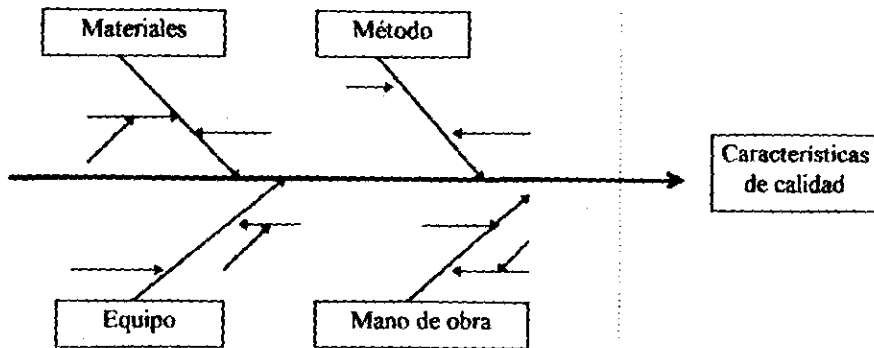


Fig. 4-4

4.5.5. DIAGRAMA DE PARETO

El análisis de Pareto es una forma de organizar datos en base a los factores más significativos que hacen necesario tal análisis. El fundamento de este análisis es el "Principio de Pareto" o la regla "80 / 20", que establece que el 80% de los problemas provienen del 20% de las causas. Esto es, pocas de las causas ocasionan la mayor parte del efecto.

Un diagrama de Pareto es un gráfico de barras arregladas en orden descendente de altura de mayor a menor de izquierda a derecha. La altura de las barras refleja la frecuencia o repercusión de los problemas presentados en el eje X (eje horizontal). De ahí que las categorías del lado izquierdo sean más importantes que las del derecho. Los factores más significativos serán los prioritarios, sobre los cuales deberá trabajarse para el mejoramiento de la calidad (Fig. 4-5).

Este diagrama enfoca los esfuerzos de mejoramiento clasificando los problemas o

causas. Ayuda al equipo a determinar cuál problema, causa o condición es la más significativa o frecuente. Arreglar los datos en este tipo de diagramas facilita la identificación de los procesos vitales en contraste con los muchos triviales. El proceso de selección de las categorías, organización de los datos y la construcción del diagrama de Pareto, puede aumentar la comunicación entre los miembros del equipo y con la gerencia.

El análisis de Pareto se usa frecuentemente cuando el equipo necesita identificar factores principales en el tema a analizar. El equipo puede ayudar en esta asignación de prioridades y selección de soluciones. Como la mayoría de los diagramas y gráficas, el diagrama de Pareto es una representación de datos en un tiempo y fecha específicos. Una vez que el equipo ha determinado el problema, causa o condición mas significativa, el diagrama puede volver a dibujarse con datos nuevos y otra área que requiera mejoras.

Diagrama de Pareto.

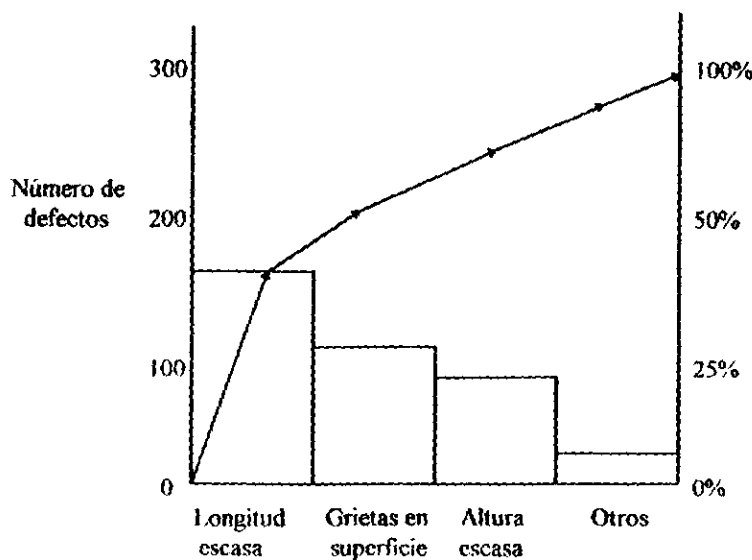


Fig. 4-5

4.5.6. GRÁFICAS

Las gráficas son formas de presentar visualmente datos cuantitativos, se presentan en diferentes formas. No obstante, cada una despliega, describe y sintetiza un conjunto de estadísticas o números. Los tipos de gráficas más comunes son: barras, líneas, corridas, puntos y estratificación.

Las gráficas despliegan visualmente datos complejos. Ayudan al equipo a entender e interpretar los datos cuando se habla de factores.

Las gráficas se utilizan para analizar e interpretar datos. Pueden utilizarse en la definición de problemas, en el análisis de causa-efecto, en probar la efectividad de las acciones y en el monitoreo.

4.5.7. HOJA DE REGISTRO

Una hoja de registro es una forma en donde se pueden recopilar datos sistemáticamente y registrarlos de manera consistente. Las mejores hojas de registro son fáciles de usar y muestran los datos en un formato que puede revisar patrones ampliados. Ayuda en el uso de símbolos simples para el registro de datos.

Ayuda al equipo a recopilar variedad de datos de manera sistemática. Si está bien diseñada, incluye información completa e indica la fuente de información. Esta herramienta puede proveer un claro y objetivo cuadro de los factores. Las hojas de registro ayudan a responder a la pregunta ¿Qué tan seguido pasan ciertas cosas? Al obtener datos de observaciones mostradas se pueden comenzar a detectar patrones.

La hoja de registro se utiliza cuando el equipo necesita recopilar datos que ayuden a identificar y verificar oportunidades y problemas de mejoramiento. El empleo de las listas de verificación y hojas de registro optimizarán el riesgo de error y facilitan la recopilación organizada y análisis de datos.

4.5.8. LISTA DE VERIFICACIÓN

Las listas de verificación presentan factores específicos, cosas a hacer o tareas, en un proceso. Durante la recopilación de datos cada factor listado puede ser eliminado una vez que se ha completado.

Una lista de verificación interviene de forma efectiva para dar seguimiento a pasos complejos que pudieran afectar los resultados de la calidad.

Entre los usos comunes de las listas de verificación se encuentran las listas del mandado o de qué empacar para un viaje. En el trabajo se usa una variedad de listas:

- Listas de cosas que hacer
- Listas de reparaciones
- Lista de equipo
- Inventarios
- Órdenes de trabajo
- Inicio o terminación de procedimientos

En el mejoramiento de la calidad, el equipo puede utilizar listas de verificación cuando se planean las tareas a realizar por cada miembro del equipo y cuando se implantan soluciones posibles.

4.5.9. MATRIZ DE SELECCIÓN DE PROBLEMAS

Una matriz es un arreglo rectangular de renglones y columnas. Un ejemplo sería un calendario con los días de la semana encabezando las columnas y la semana del mes en los renglones. Se diseñan matrices diferentes para desplegar información específica.

Estas matrices ayudan a los miembros del equipo a seleccionar oportunidades y problemas sobre los que se quiere trabajar. Ayudan a identificar los problemas que un equipo pueda señalar como opuestos a problemas que están más allá de su control, experiencia o alcance de su acción.

Las matrices ayudan en la comparación de datos y a descubrir la información faltante. Ayudan a los equipos a hacer decisiones objetivas al escoger un problema u oportunidad de entre cuatro o cinco. Un equipo puede determinar con este procedimiento que puede resolver los problemas logrando un mayor impacto. También puede descubrir que primero debe tomar acciones sobre problemas con menor impacto, antes de que se pueda trabajar sobre los mayores.

Esta matriz se utiliza frecuentemente en las etapas iniciales del proceso cuando se selecciona un problema u oportunidad de mejoramiento para trabajar (frecuentemente después de una votación múltiple).

4.5.10. MATRIZ DE SELECCIÓN DE SOLUCIONES

Una matriz de selección de solución presenta las consideraciones más importantes que deben ponderarse cuando se elijan las acciones de mejoramiento de la calidad. Esto se realiza listando las acciones en el lado izquierdo y las consideraciones en la parte superior (cada columna).

La matriz de selección de solución puede ayudar a los equipos a elegir la mejor acción a probar. Proporciona una estructura de comparación entre acciones posibles e identifica las áreas donde falta información.

Se utiliza para seleccionar una acción de entre una lista de posibilidades. Si existen más de cinco posibilidades, se debe hacer una votación múltiple antes de desarrollar la matriz de selección de solución. (Algunas veces existen más de cinco posibilidades. Cuando este es el caso cada acción debe transferirse a la matriz y tratarla individualmente.)

4.5.11. PLAN DE ACCIÓN

Un plan de acción es un método que permite al equipo considerar todas las actividades a realizar para el logro de los objetivos o metas establecidos. Aunque se pueden utilizar diferentes formatos, el plan debe responder a las preguntas: qué, quién, cuándo, dónde, por qué y cómo. Asimismo debe considerar las barreras y oportunidades de éxito.

Este plan ayuda al equipo a explicar ideas a la gerencia y colaboradores, así como a asegurar un objetivo y el desarrollo organizado de las acciones seleccionadas.

El plan de acción se utiliza cuando el equipo identifica y selecciona las acciones a seguir para resolver las causas principales de un problema. Ayuda cuando el equipo requiere de cooperación y apoyo y de la implantación efectiva de sus soluciones.

4.5.12. TORMENTA DE IDEAS

Es una técnica que ayuda al grupo a generar, alcanzar y evaluar una cantidad de ideas, problemas, soluciones, etcétera. Una buena sesión de la tormenta de ideas reúne las ideas de los miembros sin críticas o juicios. La técnica consiste en tres fases:

1. Fase de generación
2. Fase de clasificación
3. Fase de evaluación.

La tormenta de ideas ayuda al equipo a documentar lo que sabe, estimula su creatividad y compromete a todos los miembros. Aplicada eficientemente, propicia la creatividad puesto que no se restringen las ideas. Este método genera entusiasmo en el grupo, equilibra la participación y frecuentemente se obtienen como resultado soluciones originales a los problemas.

Esta herramienta se utiliza cuando se necesita aumentar y crear más opciones de las que ya se conocen. Es valiosa para identificar oportunidades de mejora, causas de raíz y efectos y acciones pertinentes.

4.5.13. VOTACIÓN MÚLTIPLE

La votación múltiple es una manera de ayudar al equipo a seleccionar los factores más importantes de una lista de oportunidades de mejora o problemas que han sido identificados. Es una serie estructurada de votos por un equipo y puede seguir a una sesión de tormenta de ideas.

Se utiliza para reducir una lista de factores a un número más manejable (tres a cinco) sin mayor discusión o dificultad. Permite eliminar "proyectos" individuales que frecuentemente no tienen apoyo del equipo.

Esta herramienta se puede usar cuando el equipo desea reducir el número de factores para evaluarlos efectivamente. La votación múltiple frecuentemente se utiliza para la selección de proyectos después de una tormenta de ideas; para determinar las causas de raíz de un problema, para evaluar y seleccionar una oportunidad o acción potencial.

5. IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

Un proceso de implantación de calidad comprende ideas tales como el compromiso de la Dirección, una campaña de educación para la calidad, una organización específica que comprometa a los equipos de mejora de la calidad, una fijación y ejecución de proyectos, etcétera.

“Conforme un número cada vez mayor de empresas experimenta con la calidad total, todos aprendemos formas de implantarla para modificar el carácter de la organización y así satisfacer mejor las necesidades de los clientes y sus expectativas”.²⁵

La filosofía de calidad, para su implantación, se refiere a cumplir con los requisitos; la calidad de los servicios es el grado de cumplimiento con los mismos y esto, a su vez, significa cumplir con las especificaciones.

Para poder implantar el proceso de mejora continua de calidad total (Fig. 5-1) es necesario seguir cinco pasos básicos que son los siguientes:

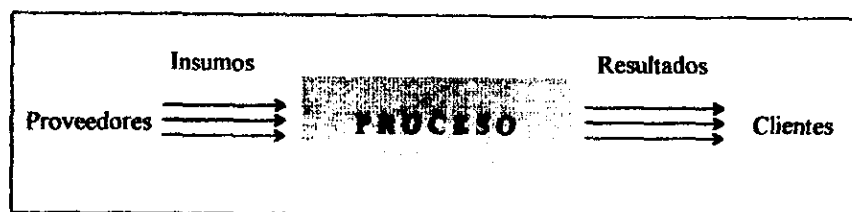
²⁵ Cfr. Ciampa, op. cit., n (1), p. 90.

5.1. DEFINIR LA OPORTUNIDAD DE MEJORA

El propósito de este paso es desarrollar un claro entendimiento de las tareas a realizar; las expectativas de lo que debe lograrse deben ser claras tanto para la dirección como para los empleados de línea. Todos deberán estar de acuerdo en relación a algunos indicadores (medidas) de mejora que orienten al grupo conforme se hagan ajustes al proceso.

Muy a menudo las personas se abocan a solucionar un problema sin una clara definición de lo que están tratando de cambiar. Este paso da respuestas a preguntas tales como: ¿cuál es la situación actual?, ¿cuáles son los síntomas del problema?, ¿cuál debería ser la situación?, etcétera.

Éste es también el momento de clarificar las fronteras del proceso, de modo que se entienda su alcance. Se suele hacer en la orientación del equipo, pero a menudo requiere un poco más de precisión cuando el equipo inicia su tarea. Es muy útil ver cada proceso como una "caja negra" que transforma los insumos en resultados, como se ilustra a continuación:



El equipo debe identificar los resultados, insumos, clientes y proveedores del proceso.

Existen dos grupos de clientes:

- Aquellos que reciben el producto o servicio final (los clientes del proceso),

- y aquellos que forman parte del proceso (la cadena de clientes y proveedores internos). A veces el cliente del proceso es también un cliente interno.

Por ejemplo: en el departamento de teléfonos, el proveedor es Telmex; los insumos son los aparatos telefónicos y los conmutadores; el proceso son las operaciones diarias como dar servicio de comunicación al huésped, realizar comunicaciones interdepartamentales, etcétera; el resultado es una buena o mala comunicación; el cliente interno es el personal de otros departamentos y el cliente externo es el huésped.

Una vez identificados los clientes, el equipo debe marcar los límites del proceso, señalando, en dónde empieza y termina; con base en estas discusiones el responsable del proceso y el equipo deben ponerse de acuerdo en relación a algunos indicadores preliminares del proceso y a las metas de mejoramiento.

Al establecer las metas de mejoramiento, el equipo debe considerar la conveniencia de comparar sus procesos con otros iguales o similares que lleven a cabo las empresas líderes de la industria. Esto es una medición directa de la competitividad del negocio, y puede ser lo que abra los ojos en relación a lo que realmente puede lograrse.

Es común que los objetivos de mejoramiento sean establecidos por el responsable del proceso, tomando en cuenta la opinión del equipo para afinarlos. Los indicadores de mejora deben estar relacionados con los objetivos y enfocarse al desarrollo del cliente.

Al establecer la forma en que se medirá el proceso, es importante recordar que los procesos se miden para mejorarlos, no para castigar a nadie. Los indicadores de medición deben estar relacionados con los objetivos de mejoramiento del proceso. Un equipo de mejora

del proceso debe tener un conjunto de indicadores del proceso y unos cuantos objetivos de mejora.

El término “indicadores” se usa en lugar de “medidas” porque este último se suele relacionar con dinero. El problema es que el dinero no siempre es el mejor indicador de mejoras y a menudo impide una adecuada toma de decisiones.

Es mejor medir lo que el cliente quiere y qué tan eficientemente el proceso satisface lo que desea el cliente en términos de calidad, porque los que realizan el proceso pueden entender y controlar la calidad mejor que el dinero. Y si la calidad mejora previniendo errores y haciendo las cosas bien a la primera, el dinero puede no ayudar sino incrementarse como resultado.

En el hotel que se estudia, el Gerente de Recepción contactará todos los días a cinco clientes para verificar si el servicio satisface sus necesidades.

En esta etapa básicamente se responde a la pregunta: ¿cuál es el proceso que hay que mejorar?, y se utilizarán tanto la tormenta de ideas como las gráficas.

“Un problema bien enunciado es un problema semi-solucionado”.²⁶

5.2. RECOPIRAR INFORMACIÓN

El propósito de este paso es que, una vez identificado el problema, se haga una descripción más completa del proceso tal y como se lleva a cabo actualmente, solicitando información de las personas relacionadas con él. Con base en esta información, los indicadores del proceso se revisan y completan.

En este paso, el equipo debe enfocarse a la comprensión del proceso y no a tratar de solucionar los problemas detectados. El equipo debe cuidar de no hacer cambios antes de que

²⁶ Cfr. Berry. op. cit., n (20), p. 58.

entiendan las interrelaciones que se dan dentro del proceso.

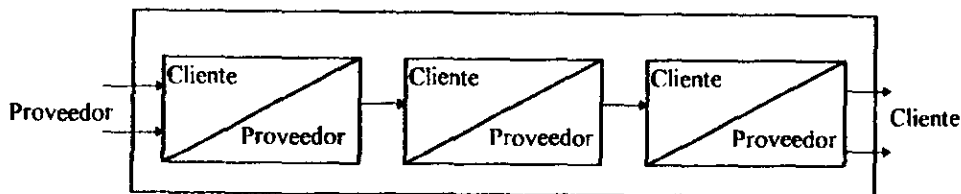
La primera tarea es encontrar lo que desean los clientes del proceso. El equipo tiene que hablar con los clientes y comentar con ellos el proceso y los resultados del mismo. De este intercambio con los clientes pueden salir algunas buenas ideas sobre cómo medir la efectividad.

En términos generales, cada proceso es una serie de insumos y resultados entre los proveedores, las personas que realizan el proceso y los clientes. Los insumos de los proveedores son transformados de alguna manera por el que realiza el proceso, de manera que los resultados que llegan al cliente tienen un valor agregado.

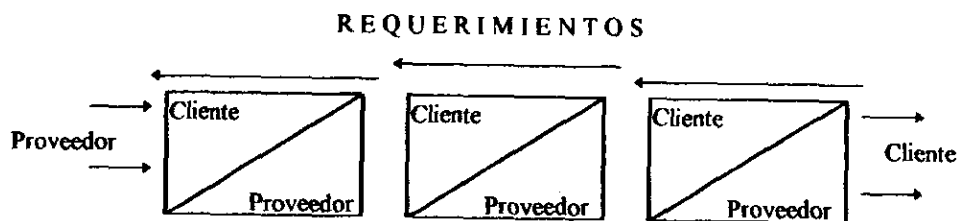
Estas interacciones son más claras cuando la relación proveedor-cliente se da entre un proveedor interno y un cliente externo. Sin embargo, cuando la relación proveedor-cliente es completamente interna (departamento de reservaciones y departamento de recepción), las fronteras son menos claras, requiriendo de una mejor planeación y comunicación.

Los comentarios obtenidos por el Gerente de Recepción, se harán llegar a los departamentos correspondientes.

Debido a que cada proceso consiste en realidad en una serie de subprocesos, el proceso completo se puede ver como se muestra a continuación. Durante el siguiente paso del proceso de Mejora continua, los equipos se dedican a analizar el proceso como un diagrama de flujo tanto a nivel "macro" como "micro".



Cada una de las interfaces entre las cajas es una relación cliente-proveedor en la que los requerimientos deben estar claros para que el proceso sea efectivo y eficiente. Sin embargo, el proceso de establecer los requerimientos, debe empezar en la interface final con el último cliente del proceso y seguir en cascada hacia atrás, como se muestra en el siguiente diagrama:



Dentro de este segundo paso serán muy útiles los diagramas de flujo, las hojas de registro, las gráficas y las listas de verificación: asimismo, es muy importante no olvidar responder a la pregunta clave: ¿cómo se va a mejorar?.

5.3. ANALIZAR LA OPORTUNIDAD

Este paso tiene como objetivo identificar las causas de raíz de los problemas que se presentan en el proceso, a fin de eliminar los desperdicios, utilizando para ello la información obtenida de los clientes, de las personas que lo realizan y de los proveedores.

El equipo debe identificar las causas subyacentes a los desperdicios que se dan en el proceso. Eso es necesario para atacar las causas de raíz y no sólo los síntomas, lo que es típico de una administración “apaga fuegos”.

Thomas Berry²⁷ asegura que una vez que se ha aislado lo que, como equipo, consideran que son las causas principales más probables, es necesario verificarlas de alguna forma; hablar con los clientes puede ser una de las formas.

²⁷ Cfr. *Ibidem*, p. 59.

El equipo debe utilizar el concepto de desperdicio como el medio fundamental para mejorar el proceso. El desperdicio es una actividad que no agrega valor al producto o servicio en el proceso. En términos generales, se pueden identificar ocho categorías de desperdicio:

1. El primero es el desperdicio en la producción. Esto ocurre siempre que se proveen más productos o servicios de los necesarios para que se satisfagan los requerimientos del cliente. Cuando esto sucede, los productos excedentes deben ser contabilizados, almacenados, separados, etcétera. En el hotel, algunos ejemplos pueden ser el exceso de análisis, informes que no se utilizan o copias que se sacan y distribuyen de más.
2. La segunda es el desperdicio en la espera. Esto ocurre cuando un producto, servicio o proceso se detiene, esperando que algo más suceda. Por ejemplo, el tiempo de configuración es un desperdicio, así como el tiempo que se dedica a esperar o buscar información. En la oficina constituyen ejemplos la demora en la toma de decisiones, el esperar que algo se apruebe o aguardar hasta que la información esté lista para que se pueda hacer el trabajo. En el hotel, por ejemplo, la operadora deberá tener una lista de todas las extensiones del personal del mismo para facilitar las referencias y eliminar el desperdicio en la espera de la información. Otro ejemplo muy claro es el que deberá haber taxis disponibles para los huéspedes todo el tiempo y así se evitará el desperdicio en la espera por parte del cliente y del Portero.
3. El tercer desperdicio es el de inventarios. De hecho, tener un inventario o un trabajo en procesamiento es un desperdicio. Si los productos se enviaran al cliente en el momento en que los necesita, el inventario no se requeriría. La cantidad de trabajo en procesamiento debería ser lo más baja posible para maximizar la eficiencia. Los activos se necesitan para

- guardar, acomodar y recuperar el inventario. En la oficina el inventario puede ser causado por no establecer prioridades o por tratar de hacer más trabajo del que puede realizarse.
4. La cuarta categoría es el desperdicio en el procesamiento, haciendo tareas innecesarias. Si el equipo de mejoramiento del proceso tiene un conocimiento profundo del proceso, puede identificar un uso innecesario o excesivo de los recursos que se requieren para satisfacer al cliente. El equipo debe cuestionar constantemente si los requerimientos dentro del proceso son claros, y si los errores o defectos pudieran ser prevenidos. Por ejemplo, los arreglos florales que se coloquen en las habitaciones deberán ser retirados por el departamento de Servicio a Huéspedes y no por la camarista perteneciente al departamento de Ama de Llaves.
 5. El quinto desperdicio es el de transportación, es decir, el que se da al mover el producto de un lado a otro. La distancia que recorre un informe mientras la gente lo procesa o envía, debe ser tan corta como sea posible, pues se genera un gran desperdicio cuando se requieren muchas aprobaciones.
 6. El sexto desperdicio es de movimiento. Cualquier movimiento que una persona hace de más en relación al mínimo necesario es un desperdicio. En el hotel, la gente desperdicia movimiento al buscar a otras personas o al ir a otra oficina a obtener información.
 7. El séptimo desperdicio es el que se genera al fabricar productos defectuosos. Éstos deben ser reparados o reprocesados para que se ajusten a los requerimientos de los clientes. Pueden ser partes o análisis incorrectos de informes. Estos desperdicios deben haber salido a la luz cuando el equipo habló con sus clientes y proveedores sobre sus requerimientos. Para

evitar este desperdicio, en el Centro Ejecutivo del hotel, todos los documentos deberán estar ordenados, limpios de tachaduras y sin errores antes de entregarse al huésped.

8. El octavo desperdicio es el de la variabilidad. Cierta grado de variación en la manera como se hacen las cosas es normal. Sin embargo, la cantidad de variación debe ser custodiada a través de técnicas estadísticas. Cierta variación es el resultado de causas especiales, donde eventos esporádicos causan variaciones de una sola vez con respecto a lo normal. Éstas son fáciles de eliminar. La variación remanente es el resultado de causas comunes, que son aquellas inherentes al proceso. Éstas son más difíciles de eliminar. El equipo debe estudiar cuidadosamente la cantidad de variabilidad en el proceso que están estudiando para ver si existe una buena razón para que sea tan alta como es.

Por regla general, el equipo debe primero enfocarse a eliminar los defectos externos (productos o servicios que se envían a los clientes del proceso sin que cumplan con las especificaciones establecidas) y luego a eliminar otros desperdicios al distribuir esos productos o servicios.

El equipo puede utilizar el análisis del proceso, el diagrama de causa-efecto, el diagrama de Pareto o la matriz de selección de problemas, para identificar las áreas de desperdicio. Puede entonces recopilar información para jerarquizar los desperdicios y enfocar sus esfuerzos en aquellas áreas que se consideran prioritarias.

Una vez hecho esto, el equipo canaliza sus esfuerzos hacia la identificación de las causas de raíz de los mayores desperdicios. Esto se hace preguntándose sistemáticamente a qué se debe el desperdicio o qué es lo que impide que se mejore el proceso, hasta que se encuentra la causa de raíz.

5.4. DESARROLLAR SOLUCIONES

El propósito de este paso es buscar la mejor manera de hacer el trabajo en el proceso para eliminar las causas de raíz del desperdicio, de manera que los desperdicios (o síntomas) desaparezcan.

Una vez identificadas las causas de raíz del desperdicio, el equipo puede enfocarse al cambio del proceso. Para ello, debe analizar cada paso del proceso y hacerse preguntas como las siguientes:

- ¿Por qué se ha hecho? ¿Es necesario hacerlo?
- ¿Quién lo está haciendo? ¿Hay alguien más que debería hacerlo?
- ¿Qué se ha hecho? ¿Hay alguien más que lo esté haciendo?
- ¿Dónde se está haciendo? ¿Sería mejor hacerlo en otro lado?
- ¿Cuándo se hace? ¿Se podría hacer en otro momento?
- ¿Cómo se está haciendo? ¿Hay una mejor manera de hacerlo?

El equipo debe buscar hacer innovaciones significativas - maneras de cambiar dramáticamente el proceso - y no sólo de hacerle ajustes menores. Por ejemplo, los equipos deben tratar de reducir el tiempo que toma ofrecer un servicio, por lo menos en un 75%. (Por supuesto que se debe cuidar de que esto se logre eliminando las causas de raíz y no solamente agilizando el proceso).

“Las empresas de éxito saben cómo resolver sus problemas y mantenerlos resueltos. El análisis sirve de preparación a estas compañías y la satisfacción real proviene de su utilización para resolver los problemas”.²⁸

Muchas veces, retroceder el proceso a cero resulta útil. Empezar con una hoja en blanco sin asumir limitaciones o problemas por anticipado ayuda al equipo a visualizar el proceso “perfecto”. Esto puede ayudar también a entender lo que realmente se puede lograr. La implantación de dicho proceso puede ser mejor si se hace en etapas que de una sola vez.

El equipo debe tratar de ver las cosas creativamente para desarrollar varias alternativas que eliminen la causa de raíz. Siempre existe más de una alternativa.

Para seleccionar las mejores alternativas, es útil considerar cuáles son los criterios importantes al seleccionar una solución, ponderarlos y evaluar cada alternativa en función de ellos. Esto le dará una puntuación total, que es un indicador de cuál es la mejor alternativa. La tormenta de ideas, la matriz de selección de soluciones y la votación múltiple serán verdaderamente útiles al tratar de encontrar la forma de atacar los problemas que impiden la mejora que se busca.

5.5. IMPLANTACIÓN DE LAS MEJORAS

El propósito de este paso es mejorar el proceso por medio de una serie de proyectos resultantes del paso de análisis. Cada proyecto debe ser visto como un experimento, ya que el valor de cada mejora debe verificarse con los indicadores del proceso antes de que el cambio se implante formalmente. Una vez hecho esto, el proceso ha llegado a alcanzar un nuevo nivel de desempeño, que se convertirá en una marca a superar en mejoras futuras. Recordando al

²⁸ Cfr. Ciampa, op. cit., n (1), pp.98 y 99.

Gerente de Recepción que contactó a cinco clientes, éste les dará seguimiento a los comentarios al día siguiente y verificará el estatus de dichos comentarios con los mismos huéspedes.

Las herramientas que le serán útiles al equipo para saber qué hacer para alcanzar la mejora son las gráficas, la tormenta de ideas, la lista de verificación y el plan de acción.

Este paso es un ciclo para la mejora continua. Muestra que hay que planear la mejora, seguir el plan, verificar los resultados y hacer ajustes con base en el resultado obtenido. Este ciclo será usado para cada uno de los proyectos de mejora que resulten del paso del análisis.

El paso que llamamos **planear** requiere de un entendimiento claro de la solución que se va a poner en práctica y describir quién va a hacer qué y cuándo. Debe incluirse, además:

- Una especificación detallada de lo que se tiene que lograr;
- Algunos buenos indicadores de mejora;
- Una lista de los recursos a utilizar;
- Un plan para mantener una comunicación constante con todas las personas involucradas, durante el tiempo que dure el esfuerzo;
- Un registro explícito para cada una de las acciones a desarrollar.

El paso **hacer** consiste en llevar a cabo el plan y asegurarse de que se seguirá. Hay que planear el trabajo y luego trabajar el plan.

El paso **verificar** incluye el referirse a los indicadores de mejora para ver si el efecto pretendido se cumplió.

El paso **actuar** constituye una reacción a lo que se aprendió al hacer el cambio. Si el efecto pretendido no se cumplió, el equipo debe regresar a las fases de análisis y desarrollo de soluciones para buscar otras causas de raíz u otras maneras de eliminarlas.

Si el efecto pretendido se cumplió, el equipo debe poner en marcha el cambio en el proceso, estandarizando el nuevo método. Haciendo esto, el equipo establece una nueva base para la mejora.

El equipo debe estar consciente del hecho de que otras áreas en la empresa pueden estar enfrentado los mismos o similares problemas. Si esto es cierto, el equipo debe ayudarlos, comunicándoles los cambios que hizo y los beneficios que se han obtenido de ellos. Esto puede servir a los demás para hacer mejoras sin llevar a cabo todo el proceso previo. Sabemos que la División Cuartos está integrada por cuatro departamentos muy ligados entre sí, por lo que será de vital importancia que exista una buena comunicación entre ellos.

El equipo debe comunicar también sus éxitos en toda la organización de manera que la gente escuche acerca del progreso que se logra en el mejoramiento de la calidad y la productividad.

Proceso de mejora continua del hotel.

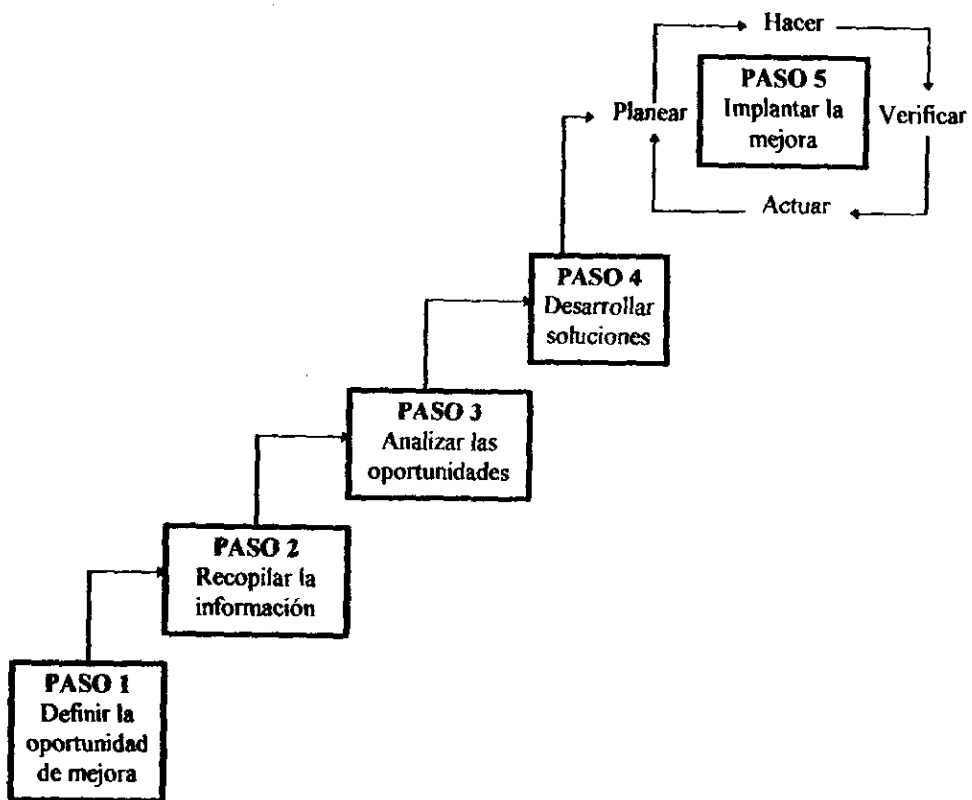


Fig. 5-1

6. SEGUIMIENTO Y EFECTOS ESPERADOS

6.1. NORMAS DE DESEMPEÑO

Resulta necesario desarrollar normas de calidad del servicio si se desea mantener un control y saber si se sostiene una *promesa*. Para ser operativas, las normas de desempeño con calidad deben expresarse desde el punto de vista del cliente, ser ponderables y servir a la organización verticalmente.

Para convertirse en verdadero indicador del rendimiento y no es una mera regla de funcionamiento, la norma debe definirse en términos de resultados para el cliente. Una vez definidas, se especifican los trabajos que hay que efectuar para satisfacer al cliente:

El personal de recepción debe...

El botones procederá...

La camarista hará...

La norma es el resultado que espera el cliente.

Una norma de calidad de servicio debe estar basada en las necesidades del cliente. Es una garantía de coherencia. Eso permite, además, que todos en el hotel sepan lo que deben hacer y, sobre todo, que entiendan por qué lo hacen. Los clientes de un hotel quieren recibir

una acogida personalizada. Los empleados del hotel deben iniciar una conversación en lugar de desaparecer una vez dejado el equipaje en la habitación.

Es totalmente posible medir cualidades tan humanas como la atención, la acogida, la amabilidad y la cortesía. Es menester considerar primero que una medida no tiene que ser necesariamente cuantitativa. Una sonrisa no se mide por lo que dura, sino que está presente cuando es precisa. Sin embargo, hay que investigar todo lo que sea posible para descomponer los comportamientos presentes en un servicio en elementos cuantificables.

Las normas de calidad de servicio deben poder ser utilizadas por toda la organización. Cuanto más nos acercamos al trabajo de campo, más precisa debe ser la descomposición del trabajo en normas. Se trata de garantizar la mejor ejecución con la mayor satisfacción por parte del cliente. Todos deben conocer cómo y por qué contribuye su trabajo para servir mejor al cliente.

6.2. CONTROL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD EN EL HOTEL

La calidad de servicio ofrecida no corresponde necesariamente con la que percibe el cliente. Esta diferencia obedece a diversos factores. La empresa puede sentirse prisionera de sus propias palabras. Si bien la jerga interna se utiliza para medir la calidad del servicio ofrecido, resulta en muchos casos inadecuada para medir lo adquirido. Si la satisfacción del cliente no se ha definido de antemano ¿cómo se puede conocer? Basta con preguntarle - mediante una encuesta de satisfacción - cómo se siente y hacerlo regularmente. Ya se mencionó que el hotel aplica estas encuestas, pero habría que rediseñarlas para darles un enfoque de calidad.

El control es una fase en la que se verifica la eficacia y se corrigen las desviaciones. Esto es, se observa el grado de cumplimiento de los objetivos y se actúa sobre ese grado. El

concepto de control es el de mantener el proceso en las acciones tal y como se planeó. Cualquier empresa tiene un número elevado de cosas que controlar: las características de los productos y servicios así como la de los procesos. Para cada objeto de control es necesario establecer un objetivo de calidad. Un objetivo de calidad es un blanco hacia el que se apunta: un logro hacia el cual se dirigen los esfuerzos.

En el caso del hotel, un objetivo que se pretende lograr es el de desarrollar e implementar planes de acción con el propósito de eliminar áreas problema, reducir ineficiencias y duplicidad de trabajo y conseguir una mejora sostenida.

Cuando se establecen los objetivos de calidad y normas de desempeño para departamentos y personas, el comportamiento según esos objetivos se convierte en una entrada para el sistema de recompensas del hotel. Tales objetivos deberán cumplir ciertos criterios: medibles, alcanzables y equitativos.

“El seguimiento abarca el establecimiento de un sistema para supervisar los resultados del cambio implantado en el transcurso del tiempo, estandarizar los nuevos procedimientos y determinar si las contramedidas pueden aplicarse con igual éxito en otras partes de la organización”.²⁹

La consecución de buena calidad necesita de una comunicación precisa entre clientes, procesadores y proveedores tal y como se ha dicho. Esta precisión se consigue mejor cuando lo “dicen con números”. Para decirlo con números hace falta crear un sistema que consiste en:

- Una unidad de medida. Una cantidad definida de algunas características de calidad que permita la evaluación de esa característica con números.

²⁹ Cfr. Berry, *op. cit.*, n (20), p. 62.

- Un sensor. Un método o instrumento que puede llevar a cabo la evaluación y definir los hallazgos con números en función de la unidad de medida.

El punto de partida para la evaluación del comportamiento real de la calidad son las mediciones y observaciones realizadas por sensores tecnológicos y humanos. Los datos resultantes se someten a un procesador que suministra la información para la toma de decisiones.

El objetivo es recoger de la mejor forma posible los sentimientos del cliente. Las mediciones de satisfacción pueden ser diarias, semanales, mensuales o anuales. Todo depende de la frecuencia de compra y de la rapidez con que el hotel puede modificar su propia calidad.

El contraste del comportamiento real con los objetivos de calidad y normas de desempeño, consiste en comparar el objetivo y metas planteados con datos reales (comparar los resultados de las encuestas con resultados de años pasados), con el propósito de conocer si se está avanzando por el camino correcto, o bien, si hay que aplicar medidas correctivas e iniciar el ciclo de nueva cuenta, lo que con seguridad llevará a nuevos diagnósticos de la situación original.

6.3. RESULTADOS QUE SE PRETENDEN LOGRAR

La administración de la calidad tiene tres propósitos fundamentales: uno sustantivo identificado como la búsqueda de la eficacia organizacional; uno adjetivo orientado a la eficiencia y uno estratégico orientado a la venta repetida. Dichos propósitos, bajo una filosofía de calidad, fluyen hacia la productividad y la competitividad.

Este trabajo de administración implica el establecimiento de responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización hacia la calidad, el desarrollo de procedimientos

escritos de las rutinas, los métodos y las técnicas que deben ser aplicados, el entrenamiento y la motivación del personal para la calidad, la auditoría y el seguimiento de las actividades de calidad.

Se pretende alcanzar un cambio radical en la estructura y las funciones de la organización del hotel que lleven a la coordinación del trabajo de todos sus integrantes por el rumbo de la humanización, la calidad, la cantidad y la oportunidad.

Se intenta lograr que los trabajadores del hotel piensen y creen que la calidad es responsabilidad de todos y se incluyan en el trabajo, así como que la calidad es cada vez menos un trabajo de verificación y más un trabajo de previsión. Por esto es necesario que vean a la inspección como una fuente de información útil para tomar decisiones correctivas.

Se alcanzará la motivación para la calidad integrando a todos los niveles de personal, desde gerentes y supervisores hasta el personal operativo. El enfoque de los círculos de calidad forman un marco apto para la forma de operar de este hotel ya que propicia la actuación participativa y consciente, estableciendo un ambiente que respalda y estimula el trabajo de equipo y lleve a un desempeño más satisfactorio y significativo para los empleados.

La modificación de los hábitos y actitudes dentro del personal constituyen los aspectos de implantación más complejos, lentos y difíciles y los más fascinantes de observar cuando los cambios empiezan a darse. Por tanto, el propósito medular de este programa es crear actitudes favorables, desarrollar nuevos conocimientos y habilidades y propiciar un sentido de autorrealización y pertenencia a la organización, procurando que todo esto sea congruente con el desarrollo y satisfacción individual de cada elemento.

La implantación de la administración de la calidad total y la mejora continua son cambios planeados dentro del hotel para apoyar el logro de los objetivos establecidos conforme a su planeación y, al estar acordes con sus principales valores, integran un conjunto congruente que armoniza los aspectos técnicos con los humanos.

El establecimiento de la estructura de la organización, las políticas y los procedimientos sirven para ayudar a las personas a obtener eficazmente resultados y para proteger a largo plazo la salud de la empresa y no para alimentar a la burocracia. La organización se adaptará de manera flexible a las oportunidades o a los cambios externos, porque todas las personas estarán abiertas, vigilantes y procurando anticiparse al futuro.

Se espera que exista una ética general de mejoramiento continuo. Además de una metodología que los empleados comprendan para alcanzar un estado de mejora continua.

Se desarrollará y estimulará constantemente la creatividad del personal para que, mediante sus recomendaciones, se puedan proyectar nuevos productos y/o servicios que permitan que la empresa se sitúe o mantenga en un alto nivel competitivo.

Los principales resultados de las diversas actividades que el personal buscará crear o mejorar, servirán para que los clientes se sientan más que satisfechos porque se cubrirán sus necesidades y se superarán sus expectativas, así como para que el tiempo de respuesta a los problemas, necesidades y oportunidades se reduzca al mínimo. Los costos también se reducirán al mínimo al eliminarse o minimizarse las tareas que no implican un valor añadido.

Finalmente, sacar de la variación estadística la información que ésta contiene permitirá la mejora constante en los productos, en los procesos, en las personas, en las provisiones y en

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo, se destaca la importancia de los conocimientos especializados, la perspectiva en la industria, la capacidad creativa para la solución de problemas y las aptitudes prácticas que se requieren en los empleados.

La principal característica de los hoteles, en función de las demás industrias, es poco conocida, ya que un hotel no puede producir más a un costo cada vez menor, razón por la cual las modernas técnicas de fabricación en serie no tienen aplicación en el alquiler de las habitaciones y sólo en grado muy limitado en la venta de comidas y bebidas. Esta característica supone para todo directivo la supervisión constante de los medios de explotación partiendo de los distintos niveles departamentales, pues la falta de una organización eficiente puede traducirse en graves quebrantos económicos.

Hoy en día, se ha despertado el interés del hotel y su personal por las relaciones laborales y se ocupan constantemente de sistemas de control de nóminas, presupuestos, costos unitarios laborales, porcentajes y estadísticas. Han descubierto que la industria hotelera los necesita verdaderamente.

Si un huésped da inicio a su permanencia en forma agradable, debido a los buenos servicios y la cortesía de los recepcionistas, habrá muchas probabilidades de que se sienta favorablemente dispuesto hacia los demás servicios del hotel; no obstante, en caso de que la recepción cometa errores, se retrase o se muestre indiferente, los efectos se dejarán sentir en todo el hotel.

En la mente del cliente, el carácter y competencia del hotel se reflejan en la personalidad de los empleados. La gente que trabaja en la recepción puede ser el primer y último contacto del cliente con el hotel. Para los huéspedes que arriban, su comportamiento marca la pauta de toda la estancia. Para los clientes que se van, sus últimas palabras brindan impresiones perdurables.

Es responsabilidad del personal crear una sensación de pertenencia. Es preciso hacer sentir a los clientes que forman parte de una familia. El personal debe transmitir la impresión de que no se encuentran ahí simplemente para vender habitaciones, sino más bien para hacer la estancia del huésped en el hotel tan placentera como sea posible.

Todavía mayores que los problemas de aptitudes son los problemas humanos de la administración. Quizá en ningún otro campo tiene lugar la continua interacción entre personas que se produce en los hoteles. El reto consiste en retener el servicio personal y la hospitalidad del hotel.

Las filosofías y los valores marcan una forma de pensar de la gente que se traduce en una forma de actuar. Deming, Juran y Crosby, por mencionar algunos, establecieron sus filosofías y valores de calidad hace ya varios años y éstos han permitido, con su aplicación, que algunas empresas se desarrollen por encima de otras.

Así como existen las filosofías y los valores de estos personajes, el hotel y cada ejecutivo deben tener, desarrollar, aplicar y hacer extensivos a su gente ciertas filosofías y valores que van a marcar la pauta en la forma de pensar y de actuar.

La amplitud y esencialidad para el logro de los resultados del negocio hacen del control total de la calidad una nueva e importante área de la administración. El control total de la calidad ha logrado reducciones importantes y progresivas en los costos de calidad. Además, proporciona las bases fundamentales de la motivación de calidad positiva para todos los empleados y representantes de la compañía desde altos ejecutivos hasta trabajadores de servicio.

Cualquier cambio a gran escala con respecto a la calidad que quiera hacerse en un hotel requerirá de modificaciones desde el punto de vista de la gerencia con relación al potencial de su fuerza de trabajo.

La alta gerencia debe considerar la calidad como una actitud que empieza con ella y se esparce a toda la organización. Los altos ejecutivos deben estimular la introducción de conceptos y tecnologías sobre el mejoramiento de la calidad. Deben crear un ambiente en el que la calidad pueda desarrollarse.

La habilidad y la motivación son ingredientes fundamentales para el buen desempeño del empleado. La habilidad es resultado del conocimiento y la destreza, que se obtienen a través de la educación, la experiencia, el entrenamiento y el interés. La destreza también es afectada por las aptitudes y la personalidad.

Los empleados se sentirán más interesados y orgullosos de sus trabajos si se les permite influir en las decisiones que se tomen respecto a sus labores. Un mayor interés y un mayor

orgullo redundará directamente en una mejor calidad del trabajo realizado. Los subordinados quieren que se les reconozca como seres humanos con el potencial intelectual y el deseo de participar en la solución de los problemas de calidad.

Capacitar al personal es invertir en el mejor recurso. Es aumentar su capacidad de ejecución profesional y personal. Sin embargo, no se debe capacitar sólo por hacerlo. Hay que identificar las técnicas y los temas necesarios para la gente y en esos aspectos capacitarlos.

La capacitación va desde áreas puramente técnicas, pasando por aspectos de relaciones humanas y trabajo en equipo y llega hasta temas de superación personal. Sin embargo, se deben contratar servicios externos de capacitación cuando el caso lo requiera. Lograr que el personal se sienta comprometido es primordial para obtener resultados.

Establecer la visión o el objetivo primario, comunicar a la gente a dónde va el hotel y por qué, participarles la decisión y encaminarlos hacia ese rumbo bien establecido, es la forma en que éste podrá obtener éxito y ofrecerá servicios de calidad.

La calidad del trabajo depende de la calidad de la persona. Educar a nuestra gente genera mejores personas, que a la vez tendrán una mejor participación.

"Gente informada es gente comprometida". Si el personal conoce la situación del departamento, dependiendo de su nivel, podrá participar más fácilmente en la toma de decisiones y sabrá orientar su trabajo hacia el rumbo correcto.

Para tomar una buena decisión es importante disponer de la información correcta en el momento preciso. En muchas ocasiones se pierde más tiempo buscando la información, que realizando un trabajo o tomando una decisión. Un buen control de ésta es importante para

agilizar el trabajo diario. Una buena información a tiempo apoya la decisión, la calidad y sobre todo al cliente.

Con respecto al trabajo en equipo, se observa que un grupo de empleados puede generar un cúmulo de ideas prácticas y fáciles de implantar para mejorar la calidad y productividad, o para reducir costos. Un equipo también abre nuevos canales de comunicación y logra que cada individuo trabaje para el logro de un objetivo común.

Cuando se forma un equipo hay que proveerlo de un proceso. El proceso proporcionará estructura y disciplina para la operación efectiva del equipo. También se darán los conocimientos, métodos y técnicas necesarios para una solución creativa de los problemas, para que de ese modo el grupo pueda identificar efectivamente las oportunidades de mejoramiento.

Un equipo que pone en práctica un proceso de solución de problemas brinda a cada miembro la oportunidad de que sus compañeros reconozcan sus habilidades y creatividad. Esto ayuda a satisfacer sus necesidades del ego así como las de la organización. El hotel debe conducir el entrenamiento, motivación y administración de sus recursos humanos con el fin de mejorar la calidad de sus desempeños.

Son básicos los conocimientos tecnológicos sólidos. Una extensa variedad se encuentra en uso, tales como: clasificación de características de la calidad, técnicas en los controles de proceso, establecimiento de estándares, así como la aplicación de técnicas estadísticas en experimentos diseñados por medio de gráficas y otras muchas más.

Para utilizar estas herramientas estadísticas de una forma efectiva y provechosa, se deben comprender algunos principios básicos que respaldan las técnicas estadísticas para el control de calidad.

El objetivo de utilizar estas herramientas estadísticas debe ser demostrar que el trabajo se desarrolla de manera estable. Cuando se hayan corregido todas las causas asignables, la variación se deberá exclusivamente a causas fortuitas.

Las técnicas comentadas en este trabajo pueden usarse como solución a problemas específicos de calidad, pero su mayor valor se obtiene al usarlas diariamente para el control de calidad. Deben convertirse en un estilo de trabajo.

Para dar un servicio de calidad no es suficiente tener una actitud positiva, aunque contar con ésta ya es una gran ventaja. Se debe definir una serie de normas y procedimientos que establecen con claridad qué hacer, cómo y en qué momento para dar un servicio óptimo. Estas normas y procedimientos definen con precisión los pasos a seguir en cada una de sus etapas, a fin de que sean conocidos por los empleados y éstos den el mismo servicio con excelente calidad.

Las soluciones efectivas de muchos problemas actuales de la hotelería no son ya sujetos de la administración tradicional y de la metodología de la ingeniería. Son, en vez de eso, sujetos de la sustancia críticamente importante de la nueva administración e ingeniería, tales como:

- Administrar para asegurar la productividad total de la compañía.
- Administrar para confrontar la necesidad de la conservación de la energía y materiales, y reducción de desperdicios y mejor utilización de recursos.
- Administrar en términos internacionales en vez de hacerlo sólo como administraciones nacionales que buscan abarcar otros mercados.

En ninguna parte es esta necesidad de mejora tan claramente evidente como en el área de calidad de los servicios, situación con la que toda la industria hotelera está vitalmente

ANEXOS

SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN TURÍSTICA

CUADRO XI.3.A.

ENTIDAD FEDERATIVA	1991		1992		1994		1995	
	Cursos Impartidos	Trabajadores Capacitados	Cursos Impartidos	Trabajadores Capacitados	Cursos Impartidos	Trabajadores Capacitados	Cursos Impartidos	Trabajadores Capacitados
Total	679	16,443	578	12,088	290	10,122	2,827	76,167
Cobertura Nacional	1	50	0	0				
Agua Calientes	0	0	3	36	4	69	4	147
Baja California	25	647	12	179	11	237	159	14,668
Baja California Sur	0	0	2	29	7	106	44	1,497
Campeche	11	294	5	70	15	570	214	6,435
Cochula	6	102	0	0	1	40	0	0
Colima	14	291	10	160	4	82	27	692
Chiapas	52	1,190	79	1,717	13	187	49	1,604
Chihuahua	2	26	6	90	3	197	8	155
Distrito Federal	130	2,857	108	2,329	14	486	113	3,666
Durango	12	193	0	0	4	226	3	198
Guanajuato	52	1,384	36	904	15	151	55	1,316
Guerrero	49	1,318	73	1,772	16	547	79	5,825
Hidalgo	9	178	17	322	18	1,297	16	274
Jalisco	18	418	0	0	25	774	43	2,027
México	32	802	30	841	5	200	160	2,813
Michoacán	26	798	2	48	4	66	584	15,989
Morelos	0	0	0	0	13	316	34	913
Nayarit	6	169	0	0	3	04	34	1,068
Nuevo León	0	0	0	0	1	15	4	121
Oaxaca	16	236	13	219	17	787	118	5,095
Puebla	39	844	38	888	12	1,228	84	1,747
Quintana Roo	9	0	0	0	8	206	26	454
Quintana Roo	21	516	18	314	15	604	12	613
San Luis Potosí	2	36	36	628	3	57	23	1,629
Sinaloa	34	738	30	842	1	19	27	1,252
Sonora	5	70	0	0	0	0	23	744
Tabasco	16	397	14	236	6	148	57	1,540
Tamaulipas	25	732	22	487	4	83	15	430
Tlaxcala	12	348	7	116	5	-41	22	926
Veracruz	43	868	18	395	17	706	40	1,332
Yucatán	11	291	0	0	2	35	6	306
Zacatecas	19	397	0	0	14	295	23	431

NOTA: Los datos de 1993 no son disponibles.

Fuente: Dirección General de Capacitación Turística, Secretaría de Turismo.

SECRETARÍA DE TURISMO
CENTROS DE ENSEÑANZA TURÍSTICA EN LA REPUBLICA MEXICANA

CUADRO XI.1.A.

ENTIDADES	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995 p/
Total	186	199	208	223	250	289	288	285	483	548	393
Aguascalientes	1	2	2	2	2	3	3	2	8	8	5
Baja California	6	8	5	5	5	5	5	5	8	15	8
Baja California Sur	4	4	4	4	5	5	8	0	9	12	12
Campeche	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4	3
Chiapas	5	4	4	4	6	8	4	4	9	12	13
Chihuahua	4	4	5	6	7	7	4	6	8	9	6
Coahuila	2	2	2	2	3	4	7	7	12	8	5
Colima	4	4	4	4	4	4	8	7	7	8	6
Distrito Federal	48	54	52	53	55	62	61	70	94	103	49
Durango	0	0	1	1	1	2	2	1	3	2	1
Estado de México	11	15	17	18	19	25	23	20	33	37	13
Guanajuato	5	5	7	7	7	8	22	9	9	11	11
Guerrero	8	10	10	10	11	12	8	13	18	19	19
Hidalgo	0	0	0	2	2	2	14	1	8	9	8
Jalisco	14	18	18	17	18	22	2	21	43	40	37
Michoacán	6	7	7	7	7	10	9	9	14	14	9
Morelos	7	8	8	8	8	10	9	11	16	12	12
Nayarit	1	1	1	1	1	1	1	2	4	4	4
Nuevo León	5	6	6	6	6	6	6	6	7	7	8
Oaxaca	4	4	4	5	6	9	9	9	19	32	17
Puebla	3	4	8	8	9	9	8	8	15	30	27
Queretaro	3	3	3	3	3	6	5	4	7	7	7
Quintana Roo	7	7	6	7	7	8	8	7	14	15	14
San Luis Potosí	1	2	2	3	6	6	6	6	12	14	11
Sinaloa	8	8	4	6	7	8	6	6	11	17	13
Sonora	5	4	4	4	6	6	6	6	9	9	8
Tabasco	2	1	2	3	4	4	5	5	17	17	19
Tamaulipas	7	7	7	7	8	8	8	8	11	12	4
Tlaxcala	0	1	1	3	4	4	5	2	13	12	7
Veracruz	4	5	4	6	8	8	10	10	22	26	20
Yucatán	7	8	7	8	10	10	10	10	16	18	15
Zacatecas	2	1	1	1	2	2	2	2	3	5	4

p/ Preliminar.

Fuente: Dirección General de Cooperación y Educación Turística, Secretaría de Turismo.

SECRETARÍA DE TURISMO
CENTROS OFICIALES Y PRIVADOS DE ENSEÑANZA TURÍSTICA EN MÉXICO 1995 p/

CUADRO XI.2.A.

ENTIDAD FEDERATIVA	TOTAL	O F I C I A L E S										P R I V A D O S				
		BÁSICO	N I V E L M E D I O					SUPERIOR	POSGRADO	SUBTOTAL	BÁSICO	MEDIO	SUPERIOR	POSGRADO	SUBTOTAL	
			CONALEP	CETIS	CBETIS	BACHILLER	OTROS									
Total	393	39	42	22	32	38	2	32	1	208	10	87	88	2	185	
Aguascalientes	5	1	1	1	0	0	0	1	0	4	0	0	1	0	1	
Baja California	8	1	4	1	0	0	0	1	0	7	0	1	0	0	1	
Baja California Sur	12	1	2	0	0	8	0	1	0	12	0	0	0	0	1	
Campeche	3	0	0	1	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	
Chiapas	13	2	1	0	2	3	1	0	0	9	0	2	2	0	4	
Chihuahua	6	1	1	0	0	1	0	1	0	4	0	1	1	0	2	
Coahuila	6	1	0	0	0	0	0	3	0	4	0	0	1	0	1	
Colima	6	1	1	1	1	0	0	2	0	6	0	0	1	0	1	
D.F. Federal	47	8	3	2	0	2	1	2	0	6	0	0	0	0	0	
Guangochilango	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	33	
Estado de México	13	0	2	1	0	1	0	1	1	6	0	5	1	1	0	
Guerrero	11	1	0	1	2	0	0	0	0	4	0	2	5	0	7	
Hidalgo	19	2	4	4	1	0	0	2	0	13	0	3	3	0	6	
Jalisco	37	3	2	1	2	0	0	1	0	8	2	18	8	0	28	
Michoacán	9	4	1	2	1	0	0	0	0	8	1	0	0	0	1	
Morelos	12	1	1	1	1	0	0	1	0	5	0	4	3	0	7	
Nayarit	4	0	1	0	2	0	0	1	0	4	0	0	0	0	0	
Nuevo León	8	0	1	0	1	0	0	1	0	3	0	3	2	0	0	
Oaxaca	17	3	2	1	8	2	0	1	0	14	0	2	1	0	5	
Puebla	27	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	8	17	0	25	
Quintana Roo	7	1	1	1	0	0	0	0	0	3	0	2	2	0	4	
Quintana Roo	14	2	3	0	4	0	0	1	0	10	1	2	1	0	4	
San Luis Potosí	11	2	1	0	0	3	0	1	0	7	1	0	3	0	4	
Sinaloa	13	1	2	0	1	4	0	2	0	10	0	1	2	0	3	
Sonora	3	0	1	0	1	1	0	3	0	6	0	0	0	0	0	
Tabasco	19	0	2	0	0	12	0	0	0	14	0	4	1	0	5	
Tamaulipas	4	1	0	1	0	0	0	1	0	3	0	0	1	0	1	
Tlaxcala	7	0	0	0	1	1	0	0	0	2	0	3	2	0	5	
Veracruz	29	1	3	1	4	0	0	1	0	10	1	4	5	0	10	
Yucatán	16	2	1	1	2	0	0	0	0	6	0	6	4	0	6	
Zacatecas	4	0	1	1	0	0	0	1	0	3	0	0	1	0	1	

p/ Preliminar.

CONALEP: Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica.

CETIS: Centro de Estudios Tecnológicos, Industriales y de Servicios.

CBETIS: Bachillerato de Estudios Tecnológicos, Industriales y de Servicios.

Fuente: Secretaría de Educación Pública. Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica. Dirección General de Capacitación y Educación Turística, Secretaría de Turismo.

SECRETARÍA DE TURISMO
CAPTACIÓN DE TURISTAS E INGRESOS POR TURISMO SEGÚN REGIÓN EN EL MUNDO

CUADRO IX.1.A.

	Turistas Captados e Ingresos por Turismo en el Mundo											
	Total	América					Europa	Este de Asia y Pacífico	Asia Meridional	África	Medio Oriente	
		Total	Del Norte		Central	Caribe						Del Sur
			Total	México ^{1/}								
MILES DE TURISTAS												
1980	290,051	81,387	48,341	12,868	1,807	8,760	8,909	189,830	23,225	2,280	7,537	5,992
1981	292,227	81,248	49,080	13,188	1,297	9,417	5,612	189,233	24,725	2,443	8,184	6,384
1982	291,589	88,871	48,733	12,834	1,223	9,735	4,908	190,821	25,995	2,422	7,858	6,328
1983	295,228	88,858	48,484	13,882	1,140	7,021	8,218	182,822	27,171	2,488	8,144	5,737
1984	322,608	87,890	52,534	12,848	1,081	7,384	6,403	207,718	29,937	2,488	8,812	5,985
1985	329,558	86,430	50,477	12,850	1,232	7,978	6,748	213,795	30,843	2,540	8,710	6,240
1986	340,571	71,578	64,388	12,258	1,228	8,422	7,832	217,877	33,820	2,731	8,341	6,132
1987	368,872	78,888	68,308	14,381	1,278	8,688	7,414	232,874	39,381	2,707	8,833	5,431
1988	401,723	83,231	63,720	14,140	1,342	10,188	7,973	250,394	45,748	2,881	12,508	6,981
1989	430,884	87,081	68,837	14,984	1,488	10,668	8,307	273,024	48,323	3,054	13,822	7,687
1990	458,233	93,570	71,824	7,172	1,748	11,283	8,835	288,708	53,109	3,179	15,080	7,577
1991	488,844	98,878	74,178	16,087	1,828	11,214	9,858	287,873	54,828	3,280	16,098	8,843
1992	503,817	103,582	78,278	17,148	2,288	11,818	10,403	307,298	62,712	3,809	17,798	8,843
1993	518,288	104,023	77,418	18,440	2,348	12,782	11,495	313,733	69,821	3,559	18,345	8,977
1994	548,280	107,178	78,888	17,182	2,383	13,588	12,837	329,819	78,871	3,949	18,477	8,888
1995 p/	587,402	111,844	81,484	20,182	2,483	14,438	13,582	337,240	84,030	4,384	18,897	11,107
MILLONES DE DÓLARES												
1980	103,367	24,155	15,843	3,201	800	3,483	3,785	81,854	10,018	1,549	2,711	3,470
1981	105,821	27,848	18,048	3,333	482	3,783	3,778	87,240	11,883	1,871	2,878	4,123
1982	99,548	23,480	18,382	2,843	480	3,999	3,340	85,844	12,278	1,088	2,703	3,887
1983	100,350	23,573	18,782	2,782	418	4,100	3,017	85,387	12,801	1,655	2,839	4,315
1984	110,541	31,172	23,918	3,319	428	4,415	3,270	87,319	13,391	1,537	2,529	4,593
1985	117,870	33,589	23,788	2,849	480	4,978	4,345	82,435	12,822	1,400	2,601	4,803
1986	142,074	37,988	27,238	3,028	531	5,883	4,540	78,283	17,143	1,687	2,970	4,932
1987	174,132	42,488	31,024	3,545	553	6,835	4,274	98,098	22,871	1,875	3,787	5,305
1988	201,540	50,888	38,038	4,048	687	7,388	4,847	168,737	30,392	1,903	4,589	5,050
1989	218,389	58,895	48,063	4,822	862	8,038	4,932	112,813	34,143	2,027	4,534	5,357
1990	284,708	88,481	84,088	5,528	868	8,755	5,771	143,980	38,830	2,083	5,207	5,127
1991	271,827	78,783	80,181	5,980	1,001	8,983	6,850	143,327	40,142	2,411	4,882	4,280
1992	308,588	84,785	88,838	6,085	1,137	9,789	7,300	152,848	47,028	2,838	5,919	5,400
1993	313,863	90,888	88,938	6,187	1,323	11,058	8,388	157,494	52,188	2,792	6,019	4,804
1994	348,874	95,084	73,033	6,383	1,381	11,578	8,111	174,811	61,849	3,159	6,584	5,107
1995 p/	372,585	95,238	71,488	8,184	1,478	12,412	9,863	189,820	70,740	3,708	6,928	6,851

p/ Preliminar.

1/ Cifras reportadas por Banco de México.

Nota: La información no coincide con las publicadas por el Instituto Nacional de Migración debido a que se utiliza su información, pero se le aplica la metodología de Banco de México elaborada con base en las recomendaciones de ONU y OMT.

Fuente: Organización Mundial de Turismo.

PRINCIPALES DESTINOS EN EL MUNDO EN FUNCIÓN DE LA LLEGADA DE TURISTAS
CUADRO IX.2.A.

Posición	1992		1993		1994		1995 p/	
	País	Miles de Turistas	País	Miles de Turistas	País	Miles de Turistas	País	Miles de Turistas
Tota.					Total Mundial	631,388	Total Mundial	681,027
1	Francia	58,880	Francia	61,300	Francia	61,312	Francia	60,000
2	Estados Unidos	44,647	Estados Unidos	45,850	Estados Unidos	45,504	España	44,886
3	España	39,636	España	40,800	España	43,222	Estados Unidos	43,483
4	Italia	23,113	Italia	25,700	Italia	27,180	Italia	29,653
5	Hungría	20,188	Hungría	22,800	Hungría	21,425	Reino Unido	23,746
6	Austria	19,088	Reino Unido	19,400	China	21,070	China	23,368
7	Reino Unido	18,636	Austria	18,287	Reino Unido	21,034	Hungría	20,700
8	México 1/	17,146	China	17,862	Polonia	18,800	México 1/	20,182
9	China	16,512	México 1/	16,440	Austria	17,694	Polonia	19,200
10	Alemania	15,147	Alemania	15,200	México 1/	17,182	Austria	17,173
11	Canadá	14,741	Canadá	15,021	República Checa	17,000	Canadá	16,896
12	Suiza	12,800	Suiza	12,750	Canadá	15,971	República Checa	15,500
13	Grecia	9,331	Grecia	9,364	Alemania	14,494	Alemania	14,847
14	Portugal	8,821	Portugal	8,863	Suiza	12,200	Suiza	11,500
16	República Checa	8,000	Hong Kong	7,786	Grecia	10,713	Hong Kong	10,200
16					Hong Kong	9,331	Grecia	10,130
17					Portugal	9,132	Portugal	9,706
18					Malasia	7,197	Malasia	7,469
19					Singapur	6,268	Turquia	7,083
20					Países Bajos	6,178	Tailandia	6,951
21					Tailandia	6,168	Países Bajos	6,574
22					Turquia	6,034	Singapur	6,422
23					Bélgica	5,309	Bélgica	5,224
24					Federación de Rusia	4,543	Federación de Rusia	4,786
25					Macao	4,489	Sudáfrica	4,488
26					Irlanda	4,309	Indonesia	4,324
27					Bulgaria	4,055	Irlanda	4,231
28					Indonesia	4,006	Macao	4,202
29					Argentina	3,868	Bulgaria	4,125
30					Túnez	3,656	Túnez	4,120
31					Sudáfrica	3,669	Argentina	4,101
32					República de Corea	3,580	Australia	3,771
33					Morocco	3,465	República de Corea	3,753
34					Australia	3,362	Puerto Rico	3,131
35					Puerto Rico	3,042	Noruega	2,880
36					Noruega	2,630	Egipto	2,672
37					Rumania	2,796	Rumania	2,608
38					Egipto	2,356	Morocco	2,590
39					Croacia	2,293	Bahrain	2,483
40					Bahrain	2,270	Taiwan	2,332

p/ Preliminar.

1/ Cifras reportadas por Oficina de México.

Nota: La información no coincide con las publicadas por el Instituto Nacional de Migración debido a que se utiliza su información, pero se le aplica la metodología del Banco de México con base en las recomendaciones de ONU y OMT.

Fuente: Organización Mundial de Turismo.

SECRETARÍA DE TURISMO
PRINCIPALES DESTINOS EN EL MUNDO EN FUNCIÓN DE SUS INGRESOS POR TURISMO

CUADRO IX.3.A.

		1992		1993		1994		1995 ^{pl}	
Posición	País	Miliones de Dólares	País	Miliones de Dólares	País	Miliones de Dólares	País	Miliones de Dólares	
	Total Mundial				Total Mundial	302,140	Total Mundial	300,003	
1	Estados Unidos	63,861	Estados Unidos	58,470	Estados Unidos	60,406	Estados Unidos	58,575	
2	Francia	25,000	Francia	23,670	Francia	24,678	Italia	27,433	
3	España	22,181	España	20,674	Italia	23,927	Francia	27,429	
4	Italia	21,677	Italia	19,676	España	21,853	España	25,018	
5	Reino Unido	13,683	Austria	15,164	Reino Unido	15,190	Reino Unido	11,805	
6	Austria	43,280	Reino Unido	12,256	Austria	13,180	Austria	14,633	
7	Alemania	10,982	Alemania	10,677	Alemania	10,585	Alemania	12,280	
8	Suiza	7,660	Suiza	7,732	Hong Kong	8,290	Hong Kong	8,604	
9	México ^{1/}	6,086	México ^{1/}	6,167	Suiza	7,670	China	6,733	
10	Hong Kong	6,037	Singapur	6,610	China	7,323	Singapur	6,212	
11	Canadá	5,679	Tailandia	5,719	Singapur	7,089	Tailandia	7,558	
12	Singapur	5,204	Canadá	5,685	México ^{1/}	6,383	Suiza	7,280	
13	Países Bajos	5,004	Portugal	4,705	Canadá	6,290	Canadá	7,217	
14	Tailandia	4,829	Países Bajos	4,431	Polonia	6,150	Australia	6,875	
15	Bélgica	4,063	Bélgica	4,136	Australia	6,955	Polonia	6,400	
16					Tailandia	5,762	México ^{1/}	6,154	
17					Países Bajos	5,812	Países Bajos	6,762	
18					Bélgica	5,162	República de Corea	5,579	
19					Indonesia	4,587	Bélgica	5,250	
20					Turquía	4,321	Indonesia	5,228	
21					Argentina	3,970	Turquía	4,957	
22					Grecia	3,905	Portugal	4,402	
23					Portugal	3,620	Argentina	4,308	
24					República de Corea	3,605	Grecia	4,128	
25					Japón	3,477	Malasia	3,683	
26					Taiwan	3,210	Dinamarca	3,674	
27					Malasia	3,189	Taiwan	3,500	
28					Dinamarca	3,174	Suecia	3,447	
29					Suecia	2,815	Japón	3,223	
30					Macao	2,688	República Checa	2,675	
31					Israel	2,300	Israel	2,900	
32					Filipinas	2,282	India	2,754	
33					India	2,265	Egipto	2,700	
34					Noruega	2,229	Macao	2,500	
35					República Checa	1,986	Filipinas	2,454	
36					Brazil	1,974	Noruega	2,386	
37					Irlanda	1,765	Brazil	2,171	
38					Puerto Rico	1,728	Puerto Rico	1,826	
39					Chipre	1,700	Chipre	1,786	
40					Hungría	1,728	Finlandia	1,716	

^{pl} Preliminar

^{1/} Cifras reportadas por Banco de México

Nota: La información no coincide con las publicadas por el Instituto Nacional de Migración debido a que se utiliza su información, pero se le aplica la metodología del Banco de México con base en las recomendaciones de ONU y OMT.

Fuente: Organización Mundial de Turismo.



Número
1

Clasificación
7,1,4

Unidad
DGC

**QUESTIONARIO PARA LA CLASIFICACION
DE ESTABLECIMIENTOS DE
HOSPEDAJE.**

ANTECEDENTES

EL PRIMER CUESTIONARIO DE CLASIFICACION ELABORADO POR LA SECRETARIA ERA AUTOAPLICADO POR EL PRESTADOR DE SERVICIOS, SIN EMBARGO CONFORME TRANSCURRIO EL TIEMPO, LA SECRETARIA DETECTO QUE LAS CATEGORIAS AUTOASIGNADAS ERAN IRREALES.

EN EL AÑO DE 1985, FUE ELABORADO UN CUESTIONARIO DE CLASIFICACION PARA ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE, A TRAVES DEL CUAL SE ASIGNABAN LAS CATEGORIAS DE UNA, DOS, TRES ESTRELLAS Y GRAN TURISMO, PREVIA VERIFICACION Y DICTAMINACION POR EL PERSONAL DE LA SECRETARIA.

AUN CUANDO ESTE CUESTIONARIO DE CLASIFICACION ERA APLICADO POR EL PERSONAL DE LA SECRETARIA, EXISTIO UNA DIFERENCIACION DE CRITERIOS DE APLICACION DE CUESTIONARIO EN CADA ENTIDAD, DADO POR CONSIGUIENTE QUE AUN SIENDO DE LA MISMA CATEGORIA NO SE CONTABAN CON LOS MISMOS SERVICIOS Y CALIDAD. SUMADO A LA FALTA DE RENOVACION EN EL CUESTIONARIO DE CLASIFICACION YA QUE DURANTE SEIS AÑOS FUE APLICADO EL MISMO CUESTIONARIO SIN MODIFICACION ALGUNA, CONSIDERANDO LOS AVANCES EN DIVERSIFICACION DE SERVICIOS, TECNOLOGIA, ESTANDARES DE CALIDAD UTILIZADOS MUNDIALMENTE.

ES POR ELLO QUE A PRINCIPIOS DEL AÑO DE 1992, SE REALIZO UN ESTUDIO DE DIFERENTES DOCUMENTOS DE CLASIFICACION DE PAISES COMO: ITALIA, SUIZA (ASOCIACION HOTELERA SUIZA), ESTADOS UNIDOS (AMERICAN AUTOMOBILE ASSOCIATION), ENTRE OTROS MAS IMPORTANTES, DE LOS CUALES FUERON TOMADOS CONCEPTOS NECESARIOS PARA ELEVACION DE LA CALIDAD EN LA HOTELERIA.

CREANDO ASI UN NUEVO CUESTIONARIO CON CARACTERISTICAS Y PROFUNDIZAMIENTOS NO CONSIDERADAS EN LOS DOCUMENTOS UTILIZADOS ANTERIORMENTE.

INTRODUCCION

ACTUALMENTE Y DEBIDO A LOS CAMBIOS QUE SE HAN DESARROLLADO EN LA ACTIVIDAD TURISTICA EN DONDE ES IMPORTANTE ESTAR A LA VANGUARDIA, HA SIDO NECESARIO FOMENTAR EL GRADO DE CALIDAD DE SERVICIOS OFRECIDOS POR LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE CON LA FINALIDAD DE PERMANECER Y SOBRESALIR EN UN MERCADO TURISTICO A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL A BENEFICIO DEL PAIS A EMPRESARIOS Y USUARIOS.

LA SECRETARIA DE TURISMO TENIENDO COMO OBJETIVO EL DESARROLLO Y FOMENTO DE LA ACTIVIDAD TURISTICA, CONSIDERO NECESARIO REINSTALAR LA COMISION CONSULTIVA DE ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE CAMPAMENTOS, CON LA FINALIDAD DE DEFINIR A TRAVES DE ESTE ORGANO DE CONSULTA Y COMERTACION, EL PROGRAMA DE MODERNIZACION DE LOS SERVICIOS DE HOSPEDAJE, A TRAVES DEL CUAL SE CONTEMPLA EL ESQUEMA DE DESREGULACION POR PARTE DE LA SECRETARIA. PARA ELLO FUE NECESARIO EL COMPROMISO DE LOS PRESTADORES DE ELEVAR EL GRADO DE CALIDAD DE SERVICIOS.

REINSTALADA LA COMISION CONSULTIVA, SE CONTEMPLA EN ELLA POR PARTE DE LOS REPRESENTANTES DE LOS PRESTADORES, EL EFECTUAR UNA REVISION AL CUESTIONARIO DE CLASIFICACION, PARA CREAR UN INSTRUMENTO A TRAVES DEL CUAL SE DETERMINARA LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS E INSTALACIONES QUE DEBE CONFIAR UN ESTABLECIMIENTO EN CADA CATEGORIA, SIENDO ESTO UN MEDIO DE INFORMACION QUE FACILITARA LA ELECCION DEL CLIENTE POR DETERMINADO ESTABLECIMIENTO.

CONSIDERANDO LAS OPINIONES Y APORTACIONES DE LOS REPRESENTANTES DE LOS PRESTADORES DE SERVICIOS POR PARTE DE LA ASOCIACION MEXICANA DE HOTELES Y MOTELERIAS, ASOCIACION DE CADENAS DE HOTELES Y LA CONFEDERACION NACIONAL DE CAMARAS DE COMERCIO, DURANTE LAS SESIONES LLEVADAS A CABO POR LA SUBCOMISION DE REVISION DEL CUESTIONARIO DE CLASIFICACION DURANTE EL AÑO DE 1992, ESTA SECRETARIA EFECTUO LAS MODIFICACIONES PROPUESTAS AL MENCIONADO CUESTIONARIO, SIENDO ESTAS, SU REVISION PARA ELIMINAR LO OBSOLETO, ENRIQUECERLO CON ASPECTOS DE CALIDAD OBJETIVA, INVESTIGAR ESQUEMAS DE CLASIFICACION DE EXTRANJEROS, ADAPTANDOS A NUESTRAS NECESIDADES, DIFERENCIANDO TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE DE ACUERDO A SU UBICACION DE MERCADO Y HOMOLOGANDO EL NUMERO DE CATEGORIAS UTILIZADAS INTERNACIONALMENTE, ENTRE OTROS PUNTOS.

CREYENDOSE ASI EL PRESENTE CUESTIONARIO DE CLASIFICACION, SIENDO FINALMENTE APROBADO PARA SU APLICACION, POR LA COMISION CORRESPONDIENTE EL DIA PRIMERO DE DICIEMBRE DE 1992.

ANEXO AL CUESTIONARIO DE CLASIFICACION EXISTE UNA MATRIZ DE TIPIFICACION, EN DONDE SE ESPECIFICA CUALES SERVICIOS "NO" DEBE DE SER SOLICITADOS DE ACUERDO AL TIPO DE HOTEL, Y AQUELLOS QUE SE DEBERAN DE SOLICITAR ADICIONALES A LOS ESTADOS EN EL CUESTIONARIO.

2.- SE ELIMINA DEL CUESTIONARIO LA CATEGORIA DE GRAN TURISMO, CON LA FINALIDAD DE HOMOLOGAR EL NUMERO DE CATEGORIAS UTILIZADAS INTERNACIONALMENTE.

PARA AQUELLOS ESTABLECIMIENTOS QUE ACTUALMENTE OSTENTAN LA CATEGORIA DE GRAN TURISMO, SE LES APLICARA EL CUESTIONARIO EN LA CATEGORIA DE CINCO ESTRELLAS POR LO CONSIGUIENTE SE REALIZA UN REAGROPO DE CATEGORIAS.

3.- SE INCLUYE UN CAPITULO DE HIGIENE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, EL CUAL TIENE LA FINALIDAD DE VERIFICAR EL CORRECTO MANEJO DE LA HIGIENE EN ALIMENTOS EN CUALQUIER ESTABLECIMIENTO QUE OFREZCA ESTE SERVICIO.

4.- SE INCLUYE EL CALIFICAR EL ESTADO DE CONSERVACION (APARIENCIA FISICA) DE MOBILIARIO Y EQUIPO ASI COMO DE CALIFICAR EL ESTADO DE FUNCIONAMIENTO (ELECTRICO Y/O MECANICO) DE EQUIPO.

ESTO SE CALIFICA COMO BUENO (EXCELENTE), REGULAR (NO OPTIMO), MALO (PESIMO) ESTADO. EN ESTO DEPENDERA DE OBTENER LA CATEGORIA PRINCIPALMENTE EN LAS MAS ALTAS CATEGORIAS.

5.- LA PUNTAJACION HA SIDO ASIGNADA A CADA CONCEPTO SUBDIVIDIENDO UN TOTAL SOBRE CADA CAPITULO, A LA VEZ DAIDO A CADA REQUISITO EL VALOR JUSTO, CONFORME A LA IMPORTANCIA E INVERSION OTORGADA POR EL HUESPED Y PROPIETARIO RESPECTIVAMENTE.

CONFIRMANDOSE ASI LA HERRAMIENTA PARA LA DESIGNACION DE CATEGORIAS CON UN MAYOR PORCENTAJE DE CALIDAD, DE LAS ACTUALMENTE OSTENTADAS.

EL PRESENTE CUESTIONARIO ESTA DISEÑADO PARA DETERMINAR CUALES SON LOS REQUISITOS MINIMOS QUE DEBE DE CUMPLIR UN ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE CON CATEGORIA DE UNA A CINCO ESTRELLAS. ESTA COMPUESTO POR NUEVE CAPITULOS, SIENDO ESTOS:

- I - PERSONAL
- II - AREA DE ATENCION AL PUBLICO
- III - PUNTAJACION
- IV - DAÑO
- V - SERVICIOS E INSTALACIONES COMPLEMENTARIAS
- VI - AREAS RECREATIVAS PARA HUESPEDES
- VII - ESTABLECIMIENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
- VIII - HIGIENE EN ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
- IX - SEGURIDAD

A LOS ESTABLECIMIENTOS DE UNA A CINCO ESTRELLAS SE LES APLICARA EL CUESTIONARIO DE CONSERVACION Y FUNCIONAMIENTO PARA DETERMINAR EL ESTADO FISICO DE EST

El presente cuestionario está diseñado para determinar cuáles son los requisitos mínimos que debe cumplir un establecimiento de hospedaje con categoría de una a cinco estrellas. Está compuesto por nueve capítulos, siendo éstos:

- I - Personal
- II - Área de atención al público
- III - Habitación
- IV - Baño
- V - Servicios e instalaciones complementarias
- VI - Áreas recreativas para huéspedes
- VII - Establecimientos de alimentos y bebidas
- VIII - Higiene en establecimientos de alimentos y bebidas
- IX - Seguridad

A los establecimientos de una a cinco estrellas, se les aplicará el cuestionario de conservación y funcionamiento para determinar el estado físico de éste.

**CAPITULO
AREA DE ATENCION AL PUBLICO**

	5°	4°	3°	2°	1°	C. IND.	FUNC.	OBSERVACIONES
CANCHALES CON BUEN ASPECTO	X=1	X=1	X=1	-	-	---	---	_____
BUEN ASPECTO EXTERNO DEL RAVEBLE (FACHADA, VIDRIOS, BANCONES)	X=2	X=2	X=2	X=2	-	---	---	_____
KIOSKO LOBBY	X=2	X=2	-	-	-	ERM	---	_____
DESPILOZO (LOBBY)	X=2	X=2	X=2	X=2	-	ERM	---	_____
SECURIMENTO EN PISOS Y MUROS	-	-	-	-	-	ERM	---	_____
AREA DE RECEPCION	X=2	X=2	X=2	X=2	X=2	ERM	---	_____
AREA DE COBRO IDENTI- FICACION (MAS DE 50 HAB.)	X=1	X=1	X=1	-	-	ERM	---	_____
SERVICIO DE CUSTODIA DE VALORES	-	-	-	X=1	X=1	ERM	BRM	_____
CANTIDAD IND. DE SEGURIDAD QUE EXISTEN EN RELACION AL NUMERO DE HAB.)	40=2	30=2	20=2	-	-	ERM	BRM	_____
AREA DE RECEPCION Y REGISTRO DE GRUPOS PEQUEÑOS (50 HAB.)	X=1	X=1	X=1	-	-	ERM	---	_____
EFICACIA DE CORREOS	X=5	X=5	X=5	X=5	-	---	---	_____
TELEFONOS EN AREAS PUBLICAS (PARA LLAMADAS EXTRINJERAS)	X=1	X=1	X=1	X=1	X=1	ERM	BRM	_____
TELEFONO EN AREAS PUBLICAS PARA LLAMADAS INTERNAS + DE RESERVA (RESERVACIONES)	X=1	X=1	X=1	-	-	ERM	BRM	_____
AREA DE GUARDAEQUIPAJE	X=1	X=1	X=1	X=1	X=1	ERM	---	_____
SEÑALAMIENTOS	X=5	X=5	X=5	-	-	ERM	---	_____
PUNTOS	_____	_____	_____	_____	_____			

DATOS GENERALES

131

Nº DE R.U.T. _____
 FECHA DE EXPEDICION: _____
 CATEGORIA EN CEDULA: _____

NOMBRE COMERCIAL: _____
 RAZON SOCIAL: _____
 UBICACION DEL ESTABLECIMIENTO: _____
 LOCALIDAD: _____ ENTIDAD FEDERATIVA _____
 TELEFONO (S): _____ TELEFAX: _____
 FECHA DE INICIO DE OPERACIONES: _____
 NOMBRE DEL GERENTE O REPRESENTANTE LEGAL: _____

NUMERO DE HABITACIONES	()	TIPO DE ESTABLECIMIENTO	()
A) TIPO	()	VACACIONAL	()
B) SUITES (HAB. CON ESTUDIO)	()	NEGOCIOS	()
C) JUNIOR SUITES	()	TRANSITO	()
D) MASTER SUITES	()	ESPECIAL	()
E) OTRAS	()		
UBICACION			
TOTAL _____	()	CIUDAD COLONIAL	()
		URBANO	()
		PLAYA	()

UBICACION EN LA LOCALIDAD	()	MEIOS DE TRANSPORTACION	()
CALLE	()	AUTOBUS	()
AV. PRINCIPAL	()	TAXI	()
		OTROS	()

SERVICIOS PUBLICOS	()	OTROS SERVICIOS	()
VIALIDADES	()	BANCOS	()
ALUMBRADO PUBLICO	()	CENTRO COMERCIAL	()
SEGURIDAD PUBLICA	()	GASOLINERIAS	()
IMAGEN URBANA [B] [R] [M]	()	CORREO	()
LIMPIEZA	()		

	5°	4°	3°	2°	1°	COND.	FUNC.	OBSERVACIONES
2.- CORTINA O SIMILAR								
OPACATIVA	X=1	X=1	X=1	X=1	X=1	B	B R M	_____
OPACUCIDA O SIMILAR	X=1	X=1	X=1	-	-	B R M	B R M	_____
NO ONSCURECER	X=1	X=1	X=1	-	-	B R M	B R M	_____
3.- CLOSET O ROPERO:								
ARMARIOS DE FRENTE	1.20=2	1.00=2	1.00=2	.80=2	-	---	---	_____
PUERTAS	X=1	X=1	-	-	-	B R M	B R M	_____
ALUMBRACION PARA CLOSET	X=1	-	-	-	-	---	B R M	_____
ARMARIOS DE MADEPA (MM 10)	X=1	X=1	-	-	-	B R M	---	_____
ARMARIOS DE PLASTICO	-	-	X=5	-	-	B R M	---	_____
ARMARIOS DE ALAMBRE	-	-	-	X=5	-	B R M	---	_____
ARMARIOS PARA FALDA	X=1	-	-	-	-	B R M	---	_____
BOLSA ACABADO EN ENTREPANOS DE CLOSET	X=1	X=1	X=1	-	-	---	---	_____
4.- ILUMINACION:								
LIZNE DE CORTESIA EN ACCESO	X=1	X=1	-	-	-	---	B R M	_____
EN EL APON O ARBOTANTE	-	-	-	X=1	X=1	---	B R M	_____
EN LA BANCERA O BURO	X=1	X=1	X=1	-	-	---	B R M	_____
EN EL BANCADOR O CREDENZA	X=1	X=1	X=1	-	-	---	B R M	_____
EN LA MESA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	X=1	X=1	-	-	-	---	B R M	_____
EN EL BAÑO	X=1	X=1	X=1	X=1	X=1	---	B R M	_____
EN EL VABO	X=1	X=1	X=1	-	-	---	B R M	_____

**CAPITULO II
HABITACION**

	5°	4°	3°	2°	1°	COND.	FUNC.	OBSERVACIONES
LECHO DOBLE CON CLOSET Y BAÑO PRIVADO (M2 TOTAL DE ESPACIO)	28 = 4	25 = 4	21.5 = 4	18 = 4	15.5 = 4	---	---	_____
ALISADOS EN MUROS	X=2	X=2	X=2	X=2	X=2	B 2 M	---	_____
ENDERMAMENTO DE PISO	X=2	X=2	X=2	X=2	X=2	B 2 M	---	_____
LECHITOS DECORATIVOS	X=2	X=2	X=2	X=2	-	B 2 M	---	_____
FINIENZA EN MUROS	X=2	X=2	X=2	X=2	X=2	B 2 M	---	_____
FINIENZA EN PISOS	X=2	X=2	X=2	X=2	X=2	B 2 M	---	_____
FINIENZA EN MOBILIARIO	X=2	X=2	X=2	X=2	X=2	B 2 M	---	_____
I.-MOBILIARIO								
COLCHA (CM MATRIMONIAL) (INDIVIDUAL)	1.35=2 1.00	1.35=2 1.00	1.35=2 1.00	X=1	X=1	B 2 M	---	_____
PROTECTOR DE COLCHON Y RESERVAS	X=1	X=1	X=1	X=1	X=1	B 2 M	---	_____
COLCHA	X=1	X=1	-	-	-	B 2 M	---	_____
LECHADA Y COBERTOR EXTRA	X=1	X=1	-	-	-	B 2 M	---	_____
TOCADOR-COMODA Y ESPEJO	X=2	X=2	X=2	X=2	-	B 2 M	---	_____
ARMERA	X=1	X=1	X=1	-	-	B 2 M	---	_____
BAÑO	X=1	X=1	X=1	X=1	X=1	B 2 M	---	_____
BAÑO DE BASURA CON BOLSA PROTECTORA	X=1	X=1	X=1	X=1	X=1	B 2 M	---	_____
RELLINO TABURETE DE TOCADOR	X=1	X=1	X=1	X=1	-	B 2 M	---	_____
SILLAS PARA MESA	X=1	X=1	-	-	-	B 2 M	---	_____
JARRA DE SERVICIOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	X=2	X=2	-	-	-	B 2 M	---	_____
COMPLEMENTOS O MALETERO	X=1	X=1	X=1	-	-	B 2 M	---	_____
ESPEJO DE CUERPO ENTERO	X=1	X=1	-	-	-	B 2 M	---	_____

**CAPITULO II
HABITACION**

	5°	4°	3°	2°	1°	COND.	FUNC.	OBSERVACIONES
WASH DOBLE CON CLOSET Y BAÑO FINADO (M2 TOTAL DE SERVICIO)	28 = 4	25 = 4	21.5 = 4	19 = 1	15.5 = 4	---	---	_____
ALZAPIDOS EN MUROS	X=2	X=2	X=2	X=2	X=2	B R M	---	_____
ACRISTALAMIENTO DE PISO	X=2	X=2	X=2	X=2	X=2	B R M	---	_____
TELEFONOS DECORATIVOS	X=2	X=2	X=2	X=2	-	B R M	---	_____
BAÑERA EN MUROS	X=2	X=2	X=2	X=2	X=2	B R M	---	_____
BAÑERA EN PISOS	X=2	X=2	X=2	X=2	X=2	B R M	---	_____
CAMERAS EN MOBILIARIO	X=2	X=2	X=2	X=2	X=2	B R M	---	_____
1.-MOBILIARIO								
COLCHON (CM MATRIMONIAL) (INDIVIDUAL)	1.35=2 1.00	1.35=2 1.00	1.35=2 1.00	X=1	X=2	B R M	---	_____
PROTECTOR DE COLCHON Y SERRILLAS	X=1	X=1	X=1	X=1	X=1	B R M	---	_____
COLERA	X=1	X=1	-	-	-	B R M	---	_____
LIJADA Y COBERTOR EXTRA	X=1	X=1	-	-	-	B R M	---	_____
TOCADOR-COMODA Y ESPEJO	X=2	X=2	X=2	X=2	-	B R M	---	_____
ARMERA	X=1	X=1	X=1	-	-	B R M	---	_____
PURO	X=1	X=1	X=1	X=1	X=1	B R M	---	_____
BAJON DE BASURA CON BOLSA PROTECTORA	X=1	X=1	X=1	X=1	X=1	B R M	---	_____
BLANDA TABURETE DE TOCADOR	X=1	X=1	X=1	X=1	-	B R M	---	_____
SILLAS PARA MESA	X=1	X=1	-	-	-	B R M	---	_____
JARRA DE SERVICIOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	X=2	X=2	-	-	-	B R M	---	_____
PORTAFLEJAS O MALETERO	X=1	X=1	X=1	-	-	B R M	---	_____
ESPEJO DE CUERPO ENTERO	X=1	X=1	-	-	-	B R M	---	_____

TÍTULO VI
ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.

	3°	4°	1°	2°	1°	CG ID.	FUNC.	OBSERVACIONES
1.- CAFETERIA	X=3	X=3	X=3	_____
NOMBRE: _____								
SUPERFICIE: _____ AEROS: _____								
LIBREZA EN GENERAL	X=2	X=2	X=2	_____
CONDICIONES FISICAS DE PISO	B R M	...	_____
CONDICIONES FISICAS DE MUROS	B R M	...	_____
CONDICIONES FISICAS DE ELEMENTOS DECORATIVOS	B R M	...	_____
CONDICIONES FISICAS DE MOBILIARIO	B R M	...	_____
CRISTALERIA Y CUCHILLERIA	B R M	...	_____
PAÑUELO Y SERVILLETAS DE TELA (PAÑUELO EN TODOS LOS TURNOS)	X=1	X=1	X=1	.	.	B R M	...	_____
CAJERA EXPRESO (BUENA PRESENTACION)	X=1	X=1	X=1	.	.	B R M	...	_____
SISTEMA CONTRA INCENDIOS (EXTINGUIDORES, ALARMAS, ETC)	X=1	X=1	X=1	.	.	B R M	B R M	_____
SERVICIO DE SANITARIOS	X=2	X=2	X=2	.	.	B R M	B R M	_____
2.- RESTAURANTE DE ESPECIALIDADES	X=3	X=3	_____
ESPECIALIDAD EN: _____ NOMBRE: _____								
SUPERFICIE: _____ AEROS: _____								
LIBREZA EN GENERAL	X=2	X=2	_____
CONDICIONES FISICAS DE PISO	B R M	...	_____
CONDICIONES FISICAS DE MUROS	B R M	...	_____

NOTA. LAS CATEGORIAS DE 1° Y 2° EN CASO DE CONTAR CON ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS SE LES APLICARA EL PRESENTE CAPITULO, ASI COMO EL DE HIGIENE.

	5°	4°	3°	2°	1°	COND.	FUNC.	OBSERVACIONES
DIRECTORIO DE SERVICIOS FORRADOS EN PIEL O VIEL (EN INIGUE)	X=1	X=1	-	-	-	B R M	---	_____
DIRECTORIO TELEFONICO DE LA LOCALIDAD	X=5	X=5	X=5	-	-	B R M	---	_____
DIRECTORIO TELEFONICO DE LA LOCALIDAD POR HOTEL	-	-	-	X=5	-	B R M	---	_____
REVISTAS Y PERIODICOS	X=5	-	-	-	-	B R M	---	_____
INFORMACION TURISTICA LOCAL (IMPRESA)	X=5	X=5	-	-	-	B R M	---	_____
PAPELERIA (HOJAS, SOBRES, LAPIZ O PLUMA Y BLOCH DE NOTAS)	X=1	X=1	X=1	-	-	B R M	---	_____
BOLSAS PARA LAVANDERIA	X=5	X=5	-	-	-	B R M	---	_____
CARTELES "NO MOLESTAR"	X=5	X=5	-	-	-	B R M	---	_____
SERVICIO DE LAVANDERIA Y TINTORERIA (PARA HUESPEDES) DEVOLUCION ANTES DE 24 HRS.	X=3	X=3	-	-	-	---	---	_____
PLANCHADO EN UNA HORA (EN HORAS HABILES)	X=2	X=2	-	-	-	---	---	_____
SERVICIO DE LUSTRO DE CALZADO	X=1	-	-	-	-	---	---	_____
9.- TELEFONO:								
NO. DE LINEAS % POR TIPO DE HOTEL	___=2	___=2	___=2	-	-	---	B R M	_____
POR HOTEL	-	-	-	X=1	-	---	B R M	_____
EN CADA HABITACION	X=2	X=2	X=2	-	-	B R M	B R M	_____
POR OPERADORA	-	-	X=1	-	-	---	B R M	_____
LINEA EXTERIOR AUTOMATICA	X=2	X=2	-	-	-	---	B R M	_____
NUMERAL (POR CLAVE)	X=3	X=3	-	-	-	---	B R M	_____
SISTEMA DE MENSAJES EN CUARTO Y/O RECEPCION	X=2	X=2	X=2	X=2	-	---	---	_____
INSTRUCCIONES DE MARCAR (IMPRESO)	X=5	X=5	-	-	-	B R M	---	_____

	5°	4°	3°	2°	1°	COND.	FUNC.	OBSERVACIONES
10.-SERVICIO PARA * MINUSVALIDOS:								
RELACION AL NO. TOTAL DE HABITACIONES	X	X	X	X	X	---	---	_____
PLANTAS DE ESTACIONAMIENTO (1 X C/ HAB ADAPTADA)	X	X	X	X	X	ERM	---	_____
PLANTAS	X	X	X	X	X	ERM	---	_____
- ADAPTACIONES EN HABITACION:								
PUERTA INT. DE ANCHO	X	X	X	X	X	ERM	---	_____
PUERTA A 80CM DE ALTURA	X	X	X	X	X	ERM	BRM	_____
ESPACIO ENTRE CAMA (110)	X	X	X	X	X	---	---	_____
- ADAPTACIONES EN BAÑO:								
PUERTA A 80CM ALTURA	X	X	X	X	X	ERM	BRM	_____
PUERTA INT DE ANCHO	X	X	X	X	X	ERM	---	_____
BANDEJAS DE APOYO	X	X	X	X	X	ERM	---	_____
PUERTA A 50 CM DE ALTURA	X	X	X	X	X	ERM	BRM	_____
PUERTAS A 80CM DE ALTURA	X	X	X	X	X	ERM	BRM	_____
PUNTOS	_____	_____	_____	_____	_____			

(10.10) SOLO PARA MINUSVALIDOS CON MAS DE 1 HABITACION PARA LAS
CATEGORIAS DE 2 Y 1°

**CAPITULO 7/
BAÑO**

	5*	4*	3*	2*	1*	COND.	FUNC.	OBSERVACIONES
LACADO DE MUROS	X=1	X=1	X=1	X=1	X=1	F R M	---	_____
RECOBRIMIENTO DE PISO	X=1	X=1	X=1	X=1	X=1	G R M	---	_____
LIMPIEZA EN MUROS	X	X	X	X	X	---	---	_____
LIMPIEZA EN PISOS	X	X	X	X	X	---	---	_____
LIMPIEZA EN MOBILIARIO	X	X	X	X	X	---	---	_____
AGUA CALIENTE Y FRIA	X=2	X=2	X=2	X=2	X=2	G R M	---	_____
1.- MOBILIARIO								
ESPEJ. CON ASIENTO	X=1	X=1	X=1	X=1	X=1	G R M	B R M	_____
COMBINACION DE TINA Y REGADERA	X=2	X=2	-	-	-	G R M	B R M	_____
TOCADOR DE BAÑO (INTEGRADO AL AREA DE BAÑO)	X=1	X=1	-	-	-	G R M	B R M	_____
LAVABO SENCILLO	-	-	X=1	X=1	X=1	G R M	B R M	_____
LAVABO CON TOCADOR	X=2	X=2	-	-	-	G R M	B R M	_____
ESPEJO TAMAÑO BOTIQUE	-	-	X=1	X=1	X=1	G R M	---	_____
ESPEJO A TODO LO ANCHO DEL LAVABO	X=1	X=1	-	-	-	G R M	---	_____
2.- ACCESORIOS:								
REGADERA	-	X=5	X=5	X=5	X=5	G R M	B R M	_____
REGADERA DE MASAJE	X=1	-	-	-	-	G R M	B R M	_____
SARRA DE SEGURIDAD EN TINA	X=1	-	-	-	-	G R M	---	_____
JABONERA	X=5	X=5	X=5	X=5	X=5	G R M	---	_____
CONTACTO EN BAÑO	X=5	X=5	X=5	X=5	X=5	---	B R M	_____

	5°	4°	3°	2°	1°	COND.	FUNC.	OBSERVACIONES
TRILLEROS	X=5	X=5	X=5	X=5	X=5	B R M	---	_____
TAPETE O PISO ANTIDERRAPANTE	X=5	X=5	X=5	X=5	X=5	B R M	---	_____
CORTINA O PUERTA EN REGADERA	X=1	X=1	X=1	X=1	X=1	B R M	---	_____
FORO AJUSTABLE SENCILLO	-	-	X=5	X=5	X=5	B R M	---	_____
FORO AJUSTABLE DOBLE	X=1	X=1	-	-	-	B R M	---	_____
FORO AJUSTABLE Y PAÑUELOS RETRACTILES	X=5	X=5	X=5	-	-	B R M	---	_____
CAJON DE BASURA CON BOLSA REFLECTORA	X=5	X=5	X=5	X=5	X=5	B R M	---	_____
SECADORA DE PELO	X=5	-	-	-	-	B R M	B R M	_____
ESPEJO DE AUMENTO	X=5	-	-	-	-	B R M	---	_____
3.- SUMINISTROS:								
CAJA DE BAÑO (1 P/PERSONA)	X=5	-	-	-	-	B R M	---	_____
TOILETAS	-	-	-	2=5	1=5	B R M	---	_____
TOILETAS FACIALES Y CORPORALES (1 1/2 oz) (1 1/2 oz)	X=5	X=5	X=5	-	-	B R M	---	_____
BOLSA PARA TOALLAS SERTARIAS	X=5	X=5	X=5	-	-	---	---	_____
MECANISMO DE ARTICULOS DE CONTENIDAS, PRESENTADOS EN CAJAS DE LA (C)	4=1	2=1	-	-	-	B R M	---	_____
AGUA PURIFICADA EN INSTA- LACION O EMBOTELLADA INDIV- IDUAL (CON ANUNCIO)	X=1	X=1	X=1	-	-	---	---	_____
CONEXION DE VENTILACION (DUCTO, VENTANILLA O NATURAL)	X=1	X=1	X=1	-	-	---	B R M	_____

5° 4° 3° 2° 1° COFD. FUNC. OBSERVACIONES

1.- DOTACION DE TOALLAS:

FACIAL	2=5	-	-	-	-	B R M	---	_____
MEUANA	2=1	2=1	2=1	2=1	2=1	B R M	---	_____
GRANDE (MIL. 1.20 X .80 CM)	2=2	2=2	2=2	-	-	B R M	---	_____
TAPETE DE FELPA	1=5	1=5	1=5	1=5	-	B R M	---	_____

PUNTOS

*** ARTICULOS DE CORTESIA:**

ENOFICEADOR, CREMA, ACONDICIONADOR, ENJUAGUE BUCAL, GEL PARA BAÑO, CEPILLO DENTAL, DENTRIFICO, RASURADO: DESECHABLE, SHAMPOO, GORRA DE BAÑO, ESPONJA O APLICADOR PARA BUEBAR, COSTURERO, OTROS.

CAPITULO V
SERVICIOS E INSTALACIONES COMPLEMENTARIAS

	5°	4°	3°	2°	1°	COND.	FUNC.	OBSERVACIONES
1.- ELEVADORES:								
PARA INESPEDES (MAS DE 4 PISOS)	X=3	X=3	X=3	X=3	X=3	C R M	B R M	_____
STATION DE EMERGENCIA EN ELEVADOR	X=5	X=5	-	-	-	---	B R M	_____
DE SERVICIO	X=2	X=2	-	-	-	R M	B R M	_____
2.- OTRCS:								
ESTACIONAMIENTO CON RESERVA	X=2	X=2	X=2	-	-	C R M	---	_____
SERVICIO DE LAVANDERIA Y SENERIA (INT. O EXT.)	X=2	X=2	X=2	-	-	C R M	C R M	_____
PLANTA DE EMERGENCIA (RAMINE PASALLOS, ESCALERAS AREAS PUBLICAS, ELEVADORES Y CAMARAS FRIAS PARA MAS DE 100 HAB)	X=2	X=2	X=2	-	-	C R M	B R M	_____
CAMERAS DE EMERGENCIA PARA ALIVIAN ACCESOS Y AREAS PUBLICAS	-	-	-	X=1	X=1	B R M	B R M	_____
MACHINA DE HIELO	X=1	X=1	-	-	-	C R M	B R M	_____
MQU. MUTABLE DISPONIBLE	-	-	-	X=1	X=1	---	---	_____
ALMACEN DE ROPERIA (SERVICIO LAS 24 HRS)	X=1	X=1	X=1	-	-	B R M	---	_____
DEPOSITO DE BASURA SECA	X=5	X=5	X=5	X=5	X=5	C R M	---	_____
DEPOSITO DE BASURA HUMEDA	X=5	X=5	X=5	-	-	C R M	---	_____
ESCALERAS DE USO COMUN CON PASAMANOS	X=1	X=1	X=1	X=1	X=1	B R M	---	_____
AREA DE SERVICIO Y ZONA DE ESTIJA	X=1	X=1	X=1	-	-	B R M	---	_____

	5°	4°	3°	2°	1°	COND.	FUNC.	OBSERVACIONES
SEÑALAMIENTOS (LETREROS, BOYAS, BOYAS, ETC.)	X=1	X=1	X=1	-	-	B R M	...	_____
REJADERAS	X=1	X=1	X=1	-	-	B R M	B R M	_____
TOALLAS DE ALBERCA	X=1	X=1	-	-	-	B R M	...	_____
EQUIPO DE SALVAVIDAS	X=1	X=1	X=1	-	-	B R M	...	_____
PERSONAL DE SALVAVIDAS (EN FLAYA O EN LAGO)	X=1	X=1	-	-	-	_____

PUNTOS

NOTA : ALBERCA , SOLO PARA RIMUEBLES
QUE SE UBIQUEN EN FLAYAS O QUE POR SU
TEMPERATURA LC REQUIERAN.

	5°	4°	3°	2°	1°	COND.	FUNC.	OBSERVACIONES
CONDICIONES FISICAS DE ELEMENTOS DECORATIVOS	-	-	-	-	-	B R M	---	_____
CONDICIONES FISICAS DE MOBILIARIO	-	-	-	-	-	B R M	---	_____
LINEA DE ESPERA	X=1	X=1	-	-	-	B R M	---	_____
COCHETERIA FINA	X=1	X=1	-	-	-	B R M	---	_____
COCHETERIA SELECTA	X=1	X=1	-	-	-	B R M	---	_____
PAÑUELO Y SERVILLETAS DE TELA	X=1	X=1	-	-	-	B R M	---	_____
CARTEJA DE MENU	X=1	X=1	-	-	-	B R M	---	_____
LINEA DE VINOS NALS. E IMPORTADOS	X=1	X=1	-	-	-	B R M	---	_____
SISTEMA CONTRA INCENDIOS (EXTINGUIDORES, ALARMA, ETC.)	X=1	X=1	-	-	-	B R M	B R M	_____
SERVICIO DE SANITARIOS	X=2	X=2	-	-	-	B R M	B R M	_____
3.- BAR	X=3	X=3	-	-	-	---	---	_____

UBICACION: _____

SUPERFICIE: _____ AFORO: _____

SEGUREZA EN GENERAL	X=2	X=2	-	-	-	---	---	_____
CONDICIONES FISICAS DE PISO	-	-	-	-	-	B R M	---	_____
CONDICIONES FISICAS DE MUROS	-	-	-	-	-	B R M	---	_____
CONDICIONES FISICAS DE ELEMENTOS DECORATIVOS	-	-	-	-	-	B R M	---	_____
CONDICIONES FISICAS DE MOBILIARIO	-	-	-	-	-	B R M	---	_____
BANIA	X=1	X=1	-	-	-	B R M	---	_____
SERVICIO DE SANITARIOS	X=2	X=2	-	-	-	B R M	---	_____
AIRE ACONDICIONADO	X=1	X=1	-	-	-	---	B R M	_____

	5*	4*	3*	2*	1*	COND.	FUNC.	OBSERVACIONES
5.- INTERRUPTORES:								
EN ENTRADA DE HABITACION	-	-	X=1	X=1	X=1	---	B R M	_____
TIPO ESCALERA EN ACCESO Y CABECERA	X=1	X=1	-	-	-	---	B R M	_____
EQUIPO PARA ACONDICIONADO AMBIENTAL (*)								
ADUICO EN TECHO	-	-	-	X=1	-	B R M	B R M	_____
AIRE ACONDICIONADO UNIDAD INDIVIDUAL DE VENTANA	-	-	X=2	-	-	B R M	B R M	_____
CENTRAL CON CONTROL INDIVIDUAL DE MANDO O SIMILAR	X=3	X=3	-	-	-	B R M	B R M	_____

(*) NOTA: SOLO PARA HORNIBLES UBICADOS EN ZONAS ESPECIFICADAS EN ANEXO.

7.- CERRAJERIA:

CERRADURA QUE ABRA CON LLAVE ÚNICAMENTE POR FUERA	X=1	X=1	X=1	X=1	X=1	B R M	B R M	_____
HERILLA	X=1	X=1	X=1	-	-	B R M	B R M	_____
PLOMA, CADENA O PASADOR DE SEGURIDAD	X=1	X=1	X=1	X=1	-	B R M	B R M	_____

8.- SERVICIO EN CUARTOS:

DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN HABITACION (HRS)	24=2	16=2	-	-	-	---	---	_____
DE DESPERTADOR TELEFONICO	X=2	X=2	X=2	-	-	---	B R M	_____
CON TESIA NOCTURNA	X=1	X=1	-	-	-	---	---	_____
CUBETA PARA HIELO	X=5	X=5	X=5	-	-	B R M	---	_____
VASOS DE PLASTICO (ORSECIABLE)	-	-	X=5	X=5	-	---	---	_____
VASOS DE VIDRIO CON PROTECTOR HIGIEINICO	X=5	X=5	-	-	-	B R M	---	_____

	5°	4°	3°	2°	1°	COND.	FUNC.	OBSERVACIONES
4.- SALON DE BANQUETES Y CONVENCIONES	X=3	X=3	-	-	-	---	---	_____ 145

SUPERFICIE: _____ AFORO: _____

EFICIENCIA EN GENERAL	X=2	X=2	-	-	-	---	---	_____
CONDICIONES FISICAS DE PISO	-	-	-	-	-	BRM	---	_____
CONDICIONES FISICAS DE MUROS	-	-	-	-	-	BRM	---	_____
CONDICIONES FISICAS DE ELEMENTOS DECORATIVOS	-	-	-	-	-	BRM	---	_____
CONDICIONES FISICAS DE MOBILIARIO	-	-	-	-	-	BRM	---	_____
EQUIPO DE LUCES Y SONIDO	X=1	X=1	-	-	-	BRM	BRM	_____
INSTALACION CONTRA INCENDIO	X=1	X=1	-	-	-	BRM	BRM	_____
EXTRACTOR DE AIRE	X=1	X=1	-	-	-	BRM	BRM	_____
AIRE ACONDICIONADO	X=1	X=1	-	-	-	BRM	BRM	_____
SERVICIO EQUIPO AUDIOVISUAL (ROTAFOLIOS, PANTALLA, TARIMA VIDEO, T.V. PROYECTOR, ETC)	X=2	X=2	-	-	-	BRM	BRM	_____
SERVICIO DE TRADUCCION								
TELIFONO	X=1	X=1	-	-	-	---	---	_____
SERVICIO DE SANITARIOS	X=2	X=2	-	-	-	BRM	BRM	_____
5.- CENTRO EJECUTIVO								
SERVICIO DE COPIADO	X	X	-	-	-	---	BRM	_____
SERVICIO DE FAX O TELEX	X	X	-	-	-	---	BRM	_____
SERVICIO SECRETARIAL	X	X	-	-	-	---	BRM	_____
INSTALACION DE COMPUTADOR	X	-	-	-	-	BRM	BRM	_____

PUNTOS _____

NOTA: SERA NECESARIO PARA LA CATEGORIA DE 5° CONTAR ESPECIFICAMENTE CON UN CENTRO EJECUTIVO, PARA LA CATEGORIA DE 4° UNICAMENTE OFRECER EL SERVICIO.

**SERVICIOS ADICIONALES PARA SER INCLUIDOS
EN LAS GUIAS PROMOCIONALES**

146

MARCAR CON UNA "X" LOS SERVICIOS ADICIONALES OFRECIDOS POR EL ESTABLECIMIENTO, QUE NO SON SOLICITADOS EN EL PRESENTE CUESTIONARIO, DE LA CATEGORIA APLICADA.

I.- SERVICIOS EN LA HABITACION

- 1.- - TV []
- 2.- - ANTENA PARABOLICA O CABLE []
- 3.- - AIRE ACONDICIONADO []
- 4.- - ROOM SERVICE []
- 5.- - SERVICIO PARA MINORALIDOS []

II.- LOCALS COMERCIALES

III.- AREAS RECREATIVAS PARA HUESPEDES

- 1.- - GOLF []
- 2.- - CANCHA DE TENIS N° _____ []
- 3.- - AREA DE JUEGOS []
- 4.- - AREA DE JUEGOS INFANTILES []
- 5.- - ALBERCA N° _____ []
- 6.- - CHAPOTEADERO []
- 7.- - GIMNASIO []
- 8.- - MARINA []
- 9.- - RENTA DE CABALLOS []
- 10.- - SPA []
- 11.- - RENTA DE EQUIPO PARA DEPORTES ACUATICOS []
- 12.- - GRUPO DE ANIMADORES []

IV.- ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

- 1.- - CAFETERIA []
- 2.- - RESTAURANTE DE ESPECIALIDADES []
- 3.- - BAR []
- 4.- - CENTRO NOCTURNO []
- 5.- - SALON DE BANQUETES Y CONVENCIONES []
- 6.- - SALA DE JUNTAS []
- 7.- - CENTRO EJECUTIVO []

V.- OTROS

CARACTERÍSTICAS

ESTE NUEVO CUESTIONARIO CUENTA PRINCIPALMENTE CON LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS:

1.- SE REALIZA UNA CLASIFICACION DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE DE ACUERDO AL MERCADO AL QUE ESTAN ENFOCADOS, O A SU UBICACION, CON LA FINALIDAD DE SOLICITAR LO NECESARIO DE ACUERDO A ELLO, DIVIDIENDOLOS ASI EN:

VACACIONAL
O RECREACION

ESTABLECIMIENTO DESTINADO AL DESCANSO Y ESPARCIMIENTO DEL HUESPED, UBICADOS GENERALMENTE EN ZONAS DE PLAYAS, CIUDADES COLONIALES, CENTROS TURISTICOS NATURALES.

NEGOCIOS
O CIUDAD

ESTABLECIMIENTOS DESTINADOS A LA ATENCION DEL HOMBRE DE NEGOCIOS, UBICADO GENERALMENTE EN GRANDES CIUDADES, ZONAS FRONTERIZAS O CAPITAL DE ESTADO.

TRANSITO

ESTABLECIMIENTOS UBICADOS CERCA DE TERMINAL DE TRANSPORTE AEREO, FERREO, MARITIMO O CARRETERO.

ESPECIAL

ESTABLECIMIENTOS COMUNMENTE LLAMADOS PEQUEÑOS GRANDES HOTELES. SU UBICACION Y/O CARACTERÍSTICAS SON SINGULARES, PUEDEN UBICARSE EN LUGARES PRIVILEGIADOS, COMO UN PUNTO DE VISTA ARQUEOLOGICO O NATURAL, PODRAN SER ESPECIALES POR TENER UNA ACTIVIDAD O ARQUITECTURA RARA O UNICA, NO IMPORTANDO SU TAMAÑO, SIN EMBARGO DEBERAN CONTAR CON ALTO GRADO DE CALIDAD TANTO EN SERVICIO PERSONAL, MOBILIARIO Y EQUIPO.

	5°	4°	3°	2°	1°	COND.	FUNC.	OBSERVACIONES
1.- RECEPCION DE ALIMENTOS:								
AREA DE RECEPCION LIMPIA	X=1.5	X=1.5	X=1.5	-	-	_____
VERIFICAN CARACTERISTICAS SENSORIALES Y TEMPERATURA INDICADAS DE LOS ALIMENTOS QUE RECIBEN.	X=1.5	X=1.5	X=1.5	-	-	_____
2.- ALMACEN DE SECOS:								
DEBEZA SECA, VENTILADA Y SIN PRESENCIA DE FAUNA NOCIVA	X=1	X=1	X=1	-	-	_____
LOS ALIMENTOS COLOCADOS DISTINTAMENTE EN EL PISO.	X=5	X=5	X=5	-	-	_____
SISTEMA DE IDENTIFICACION DE FECHAS DE COMPRAS (PEPS)	X=5	X=5	X=5	-	-	_____
LOS SIN ABOMBAMIENTOS O DEFORMACIONES O CORROSION	X=1	X=1	X=1	-	-	_____
3.- MANEJO DE SUBSTANCIAS QUIMICAS:								
ALMACENAMIENTO DE DETERGENTES Y DESINFECTANTES SEPARADOS DE LOS ALIMENTOS EN RECIPIENTES ETIQUETADOS Y FECHADOS.	X=1.5	X=1.5	X=1.5	-	-	_____
ETIQUETADOS Y SUBSTANCIAS QUIMICAS SEPARADOS DE LOS ALIMENTOS Y BAJO LLAVE.	X=1.5	X=1.5	X=1.5	-	-	_____
4.- REFRIGERACION.								
ALIMENTOS DENTRO DEL REFRIGERADOR A 7° C O MENOS	X=1	X=1	X=1	-	-	_____
EN EL INTERIOR DEL REFRIGERADOR Y EN CAMARA LIMPIA Y EN BUEN ESTADO.	X=5	X=5	X=5	-	-	_____
ALIMENTOS CRUDOS COLOCADOS EN LA PARTE INFERIOR DEL REFRIGERADOR	X=1	X=1	X=1	-	-	_____
ALIMENTOS EN RECIPIENTES LIMPIOS Y TAPADOS	X=5	X=5	X=5	-	-	_____

	1°	2°	3°	4°	5°	COND.	FINC.	OBSERVACIONES
ALIMENTOS COLOCADOS CORRECTAMENTE EN EL PISO (PARA CAMARA DE REFRIGERACION)	X=1	X=1	X=1	-	-	_____
6- CAMARAS DE CONGELACION O NEVERAS (EN CASO DE CONTAR CON ELLO)								
TEMPERATURA DE LOS ALIMENTOS - 10°C O MAS BAJA	X=1	X=1	X=1	-	-	_____
INTERIOR DE LA NEVERA Y/O CAMARA DE CONGELACION LIMPIO Y BUEN ESTADO	X=5	X=5	X=5	-	-	_____
ALIMENTOS COLOCADOS CORRECTAMENTE EN EL PISO (CAMARA DE CONGELACION)	X=1	X=1	X=1	-	-	_____
SISTEMA ESTABLECIDO DE PEPS (ALIMENTOS ETIQUETADOS)	X=5	X=5	X=5	-	-	_____
ALIMENTOS EN RECIPIENTES CERRADOS Y TAPADOS	X=1	X=1	X=1	-	-	_____
AREA DE COCINA:								
PISO, TEFALON, Y PAREDES LISAS Y SIN CUARTEADINAS O RANURAS.	X	X	X	-	-	_____
REJILLAS O EXTRACTORES SIN RECAMBIO Y FUNCIONANDO	X	X	X	-	-	_____
REJILLAS DE PICAR LIBRES DE REJILLAS Y DEBASTADAS	X	X	X	-	-	_____
LAVAR Y DESINFECTAR CUCILOS REJILLAS DESPUES DE SU USO	X	X	X	-	-	_____
REJILLAS DE TRABAJO DE SUPERFICIE LISAS SIN HENDIDURAS, OXIDACION EXCESIVA, Y NO POROSA.	X	X	X	-	-	_____
USO DE DETERGENTES Y DESIN- FECTANTES EN EL LAVADO DE REJILLAS, CUBIERTOS, VASO, OJALAS, REJILLAS.	X	X	X	-	-	_____

	5°	4°	3°	2°	1°	COND.	FUNC.	OBSERVACIONES
SECADO DE CUBIERTOS, LOZA VASOS, UTENSILIOS, MEDIANTE AGUA CALIENTE, O TOALLAS DESE- CHIRIABLES O A TEMPERATURA ADECUADA	X	X	X	-	-	
USO DE TRAPIS DE LIMPIEZA O FROTANTES PARA ALIMENTOS GRUPOS DE COCIDOS. (LIMPIOS)	X	X	X	-	-	
LAVADO Y DESINFECCION DE TRAPIS Y JERBAS UTILIZADAS EN EL AREA DE PREPARACION DE ALIMENTOS	X	X	X	-	-	
LAVAMANOS CON JABON, CEPILLOS TOALLAS DESECHABLES O SECA- DORES DE MANOS.	X	X	-	-	-	
7.- PREPARACION DE ALIMENTOS:								
LAVADO Y DESINFECCION DE FRUTAS, VERDURAS Y HORTALIZAS CON YODO, PLATA COLOIDAL, O CLORO.	X=1	X=1	X=1	-	-	
RECOMENDACION DE ALIMENTOS EN EL REFRIGERADOR, HORNO DE MICROONDAS Y/O COMO PARTE DEL PROCESO DE COCCION.	X=1	X=1	X=1	-	-	
TEMPERATURAS INTERNAS DE COCCION PARA CARNES 66C o MAS OVES, CARNES RELLENAS 71C o MAS Y EL RESTO DE LOS ALI- MENTOS A 60C o MAS	X=1	X=1	X=1	-	-	
ALIMENTOS RECALENTADOS A 74C MÍNIMO.	X=1	X=1	X=1	-	-	
NO SERVIR PESCADOS Y FRUTOS CRUDOS A MENOS QUE EXISTA UN SISTEMA DE CER- TIFICACION.	X=1	X=1	X=1	-	-	
8.- AREA DE SERVICIO:								
ALIMENTOS LISTOS PARA SER- VIDA FRIOS A 7C o MENOS Y PARA ALIMENTOS CALIENTES A 60C DEBIDAMENTE CUBIERTOS.	X=1	X=1	X=1	-	-	

**CAPITULO IX
SEGURIDAD**

	5°	4°	3°	2°	1°	COMID.	FUNC.	OBSERVACIONES
PERSONAL DE SEGURIDAD Y POLICIA PARA HUESPEDES	X=2	X=2	X=2	X=2	X=2	---	---	_____
SISTEMA DE ALARMAS	X=2	X=2	X=2	X=2	X=2	BRM	---	_____
SISTEMA CONTRA INCENDIOS	X=3	X=3	X=3	X=3	X=3	BRM	---	_____
ESTRUCTURAS DE EMERGENCIA TEMPORALES (EN AREAS CERRADAS)	X=1	X=1	X=1	X=1	X=1	BRM	---	_____
RESERVA CAPACITADA	X=2	X=2	X=2	X=2	X=2	BRM	---	_____
EQUIPO CONTRA SINIESTROS (PARA LA BRIGADA)	X=2	X=2	X=2	X=2	X=2	BRM	BRM	_____
SEÑAL DE LA AUTORIDAD CORRESPONDIENTE	X=1	X=1	X=1	X=1	X=1	---	---	_____
MANEJO DE SEGURIDAD PARA HUESPEDES	X=1	X=1	X=1	X=1	X=1	BRM	---	_____
VEHIC. DE EMERGENCIA PARA PERSONAL	X=1	X=1	X=1	X=1	X=1	BRM	---	_____
EXTRACTORES DE HUMO INDICACIONES	X=1	X=1	X=1	-	-	BRM	BRM	_____
EXTRACTORES DE HUMO PARA LOS Y AREAS PUBLICAS	X=1	X=1	X=1	-	-	BRM	BRM	_____
PUNTOS	_____	_____	_____	_____	_____			

MATRIZ DE CLASIFICACION POR TIPO DE HOTEL

TIPO	VACACIONAL O RECREACION	NEGOCIO O DE CIUDAD	TRANSITO	ESPECIAL
DEFINICION:	ESTABLECIMIENTO DESTINADO AL DESCANSO Y ESPARCIMIENTO DEL HUESPED. UBICADOS GENERALMENTE EN ZONAS DE PLAYAS, CASAS COLONIALES	ESTABLECIMIENTO DESTINADO A LA ATENCION DEL HOMBRE DE NEGOCIOS. UBICADOS GENERALMENTE EN GRANDES CIUDADES ZONAS FRONTERIZAS O CAPITAL DE ESTADO	ESTABLECIMIENTO UBICADO CERCA DE TERMINAL DE TRANSPORTE AEREO, FERREO, MARITIMO O CARRETERO.	SU UBICACION Y/O CARACTERISTICAS SON SINGULARES, PUEDEN UBICARSE EN LUGARES PRIVILEGIADOS, DESDE UN PUNTO DE VISTA ARQUEOLOGICO O NATURAL, PUEDEN SER ESPECIALES POR TENER UNA ACTIVIDAD O ARQUITECTURA RARA O UNICA, NO IMPORTANDO SU TAMAÑO, PUEDE SER ESPECIAL POR SER CONSIDERADO MONUMENTO COLONIAL.
NO SOLICITAR	SERVICIO DE LUSTRO DE CALZADO. SALA DE BELLEZA Y PELUQUERIA. BANQUETES Y CONVENCIONES.	ALBERCA SALON DE JUEGOS AREA DE JUEGOS INFANTILES CANCHA DE TENIS	PUERTAS EN CLOSET (4") AREA DE REGISTRO Y RECEPCION DE GRUPOS. SALA DE BELLEZA Y PELUQUERIA. AGENCIA DE VIAJES. ROUTQUE. ALBERCA. SALON DE JUEGOS. AREA DE JUEGOS INFANTILES. CANCHA DE TENIS. GINNASIO. RESTAURANTE DE ESPECIALIDADES (4") SALON DE BANQUETES Y CONVENCIONES. BAR. CENTRO EJECUTIVO	INSTALACIONES PARA MINUSVALIDOS. ELEVADORES. ESTACIONAMIENTO. ESCALERA DE SERVICIO. AREA DE SERVICIO Y ESTIBA. SALA DE BELLEZA Y PELUQUERIA. AGENCIA DE VIAJES ALBERCA. SALON DE JUEGOS. AREA DE JUEGOS INFANTILES CANCHA DE TENIS. GINNASIO. RESTAURANTE DE ESPECIALIDADES. BAR. SALON DE BANQUETES Y CONVENCIONES CENTRO EJECUTIVO.

OBSERVACIONES

Area for handwritten observations, consisting of approximately 25 horizontal lines.

EL SUSCRITO HACE CONSTAR QUE LOS DATOS
ASEERTADOS EN ESTE CUESTIONARIO SON REALES.

NOMBRE : _____

FIRMA : _____

FECHA DE APLICACION : _____

RESUMEN DE PUNTAJACION

CAPITULO	CATEGORIAS				
	5*	4*	3*	2*	1*
SOCIAL	17 ()	15 ()	12.5 ()	7 ()	6 ()
SERVICIO DE ATENCION PUBLICO	17 ()	17 ()	15 ()	9.5 ()	5 ()
EDUCACION	86 ()	82.5 ()	57 ()	40.5 ()	27 ()
DEPORTES	31.5 ()	28 ()	21.5 ()	17.5 ()	17 ()
INSTALACIONES COMPLEMENTARIAS	35 ()	33 ()	25.5 ()	12 ()	7 ()
INSTALACIONES RECREATIVAS	31 ()	20 ()	11 ()	6 ()	6 ()
ACCESORIOS DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	50 ()	50 ()	18 ()	0 ()	0 ()
ACCESORIOS DE ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	50 ()	50 ()	50 ()	0 ()	0 ()
SEGURIDAD	17 ()	17 ()	17 ()	15 ()	15 ()
TOTAL PUNTAJE	337.5	312.5	226.5	161.5	77
NOTAS	337.5-107	328-297	298-202	201-95	83-70

CATEGORIA OBTENIDA _____

REPORTE ADMINISTRATIVO DE DESEMPEÑO Y DESARROLLO (RADD)

POR FAVOR ESCRIBA A MAQUINA O IMPRIMA DEBAJO DE CADA TITULO

NOMBRE:

LUGAR:

CARGO:

TIEMPO EN EL CARGO:

FECHA DE EVALUACION:

ULTIMA EVALUACION:

EVALUADO POR:

CARGO DEL EVALUADOR:

FECHA DE INGRESO A IHC:

INSTRUCCIONES GENERALES

- ESTA EVALUACION DEBE REALIZARSE ENTRE EL 1° DE NOVIEMBRE Y EL 31 DE ENERO DE CADA AÑO O CUANDO EL EMPLEADO SEA ASCENDIDO O TRANSFERIDO Y HAYAN TRANSCURRIDO MAS DE 6 MESES DESDE LA ULTIMA EVALUACION.
- ANTES DE REUNIRSE PARA LA EVALUACION, EL SUPERVISOR Y EL EMPLEADO DEBEN COMPLETAR LAS SECCIONES "A" Y "B" POR SEPARADO. LA SECCION "C" LA DEBE COMPLETAR SOLO EL EMPLEADO. LA PARTE RESTANTE DEBE SER COMPLETADA EN LA REUNION.
- LUEGO DE LA REUNION EVALUATIVA, EL RADD REPRESENTANDO EL ACUERDO ENTRE EL EVALUADOR Y EL EMPLEADO, DEBE SER COMPLETADO Y ENTREGADO AL NIVEL ADMINISTRATIVO SUPERIOR. SI NO SE ALCANZA UN ACUERDO, PREVALECERA LA CALIFICACION DEL EVALUADOR SIEMPRE Y CUANDO ESTE PROVEA UNA EXPLICACION APROPIADA.
- SI UNO DE LOS PUNTOS NO APLICA AL EMPLEADO EVALUADO O AL CARGO QUE DESEMPEÑA, INDIQUELO CON N/A (NO APLICA).
- POR LO MENOS DOS VECES AL AÑO SE DEBEN REALIZAR SESIONES DE ENTRENAMIENTO Y RETROALIMENTACION.

ESCALA DE EVALUACION

- | | | |
|----|------------------|---|
| 1. | EXCEPCIONAL | CONSTANTEMENTE EXCEDE LOS REQUERIMIENTOS/ESTANDARES DE TRABAJO |
| 2. | EFFECTIVO | CUMPLE Y OCASIONALMENTE EXCEDE LOS REQUERIMIENTOS/ESTANDARES DE TRABAJO |
| 3. | NECESITA MEJORAR | EN OCASIONES NO CUMPLE CON LOS REQUERIMIENTOS/ESTANDARES DE TRABAJO |

SECCION B**DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO**

AGREGUE COMENTARIOS Y EJEMPLOS PARA EXPLICAR LAS CALIFICACIONES DONDE LO CONSIDERE APROPIADO

ESCALA DE EVALUACION:

1. EXCEPCIONAL
2. EFECTIVO
3. NECESITA MEJORAR

HABILIDADES DE LIDERAZGO

- ESTILO DE LIDERAZGO E INFLUENCIA
- MOTIVANDO A OTROS
- HABILIDADES GRUPALES
- DELEGACION Y CONTROL
- EMPLEANDO, GUIANDO Y DESARROLLANDO A LAS PERSONAS

1 2 3

	1	2	3

HABILIDADES ADMINISTRATIVAS

- PLANEAMIENTO
- ORGANIZACION
- ORGANIZACION PERSONAL Y MANEJO DEL TIEMPO

	1	2	3

HABILIDADES INTERPERSONALES

- HABILIDADES PARA LAS RELACIONES HUMANAS
- MANEJO Y NEGOCIACION DE CONFLICTO

	1	2	3

HABILIDADES DE COMUNICACION

- INFORMANDO
- ESCUCHANDO
- COMUNICACION ORAL
- COMUNICACION ESCRITA

	1	2	3

SECCION E**EDUCACION Y ENTRENAMIENTO REQUERIDO**

REFERIRSE AMBOS A LAS NECESIDADES ESPECIFICAS Y POR QUE SE GENERARON, LUEGO FORMULAR UN PLAN DE ACCION DETERMINADO, EL CUAL PUEDE INCLUIR UN CURSO O TALLER (TANTO DEL PLAN DE ENTRENAMIENTO DEL HOTEL, GUIA DE ENTRENAMIENTO CORPORATIVO, U OTRA FUENTE), ENTRENAMIENTO CRUZADO O CAMBIO DE CARGO. COPIAR AL GERENTE REGIONAL DE ENTRENAMIENTO.

- NECESARIO PARA CUMPLIR LOS REQUERIMIENTOS DEL CARGO ACTUAL
NECESIDAD/RESULTADO REQUERIDO _____
ACCION (ES) RECOMENDADAS _____
MARCO DE TIEMPO _____ RESPONSABILIDAD _____
- NECESARIO PARA EL DESARROLLO PERSONAL
NECESIDAD/RESULTADO REQUERIDO _____
ACCION (ES) RECOMENDADAS _____
MARCO DE TIEMPO _____ RESPONSABILIDAD _____
- NECESARIO PARA EL PROXIMO CAMBIO DE CARRERA
NECESIDAD/RESULTADO REQUERIDO _____
ACCION (ES) RECOMENDADAS _____
MARCO DE TIEMPO _____ RESPONSABILIDAD _____

SECCION F**COMENTARIOS GENERALES**

ESTA SECCION PUEDE SER UTILIZADA POR EL EMPLEADO O GERENTE PARA EXPRESAR CUALQUIER INFORMACION NO CUBIERTA EN NINGUNA OTRA PARTE DE ESTE REPORTE, POR EJEMPLO, CUALQUIER AREA INUSUAL O SENSITIVA PERTINENTE AL DESARROLLO DE CARRERA DEL EMPLEADO. UTILICE PAPEL ADICIONAL SI ES NECESARIO Y ENGRAPELO A ESTA FORMA.

PERSONA EVALUADA- COMENTARIOS _____
 _____ FIRMA _____
 _____ FECHA _____

GERENTE - COMENTARIOS _____
 _____ FIRMA _____
 _____ FECHA _____

GERENTE DEL GERENTE - COMENTARIOS _____
 _____ FIRMA _____
 _____ FECHA _____

ADAPTABILIDAD PERSONAL

- MANEJO DE STRESS
- SEGURIDAD Y ACEPTACION DE SI MISMO
- INDEPENDENCIA
- FLEXIBILIDAD

MOTIVACION PERSONAL

- LOGROS
- CRECIMIENTO PERSONAL
- MEDICION DE PROGRESO
- ESTABLECIMIENTO DE METAS/OBJETIVOS PERSONALES

CONOCIMIENTO TECNICO/OCUPACIONAL

- CONOCIMIENTO DEL TRABAJO Y AREA FUNCIONAL
- CONOCIMIENTO DE PRACTICAS ORGANIZATIVAS Y DE LA INDUSTRIA

HABILIDADES COGNITIVAS

- ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES
- HABILIDADES FINANCIERAS Y CUANTITATIVAS
- INNOVACION
- MANEJO DE DETAI. LES

SECCION C

AUTO EVALUACION - ACTUAL Y FUTURO

PARA SER COMPLETADA SOLO POR LA PERSONA EVALUADA

DESEMPEÑO ACTUAL

DURANTE EL PERIODO DE EVALUACION, CUAL CONSIDERA USTED QUE HAN SIDO SUS MAYORES:

a. LOGROS:

b. DIFICULTADES:

¿CUALES AREAS EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO CONSIDERA QUE PUEDEN SER MEJORADAS POR USTED O CON LA AYUDA DE SU JEFE?

¿COMO EVALUARIA USTED SU CONTRIBUCION AL DESEMPEÑO DEL HOTEL/DEPARTAMENTO?

FUTURO

¿CUALES SON SUS OBJETIVOS DE CARRERA DENTRO DE UN PERIODO DE 2 AÑOS Y DESPUES?

¿QUE ENTRENAMIENTO O EXPERIENCIA LABORAL SE REQUIERE PARA EL DESARROLLO DE SU CARRERA?

SECCION D

DESARROLLO DE CARRERA

PROXIMO CARGO

COMENTARIOS

TIEMPO PARA PROMOCION TRANSFERENCIA:

EN LOS PROXIMOS 6 MESES
 ENTRE 6-12 MESES
 EN 2 AÑOS
 MUY PRONTO PARA DECIR

SI ES PROMOVIBLE/TRANSFERIBLE EN UN PLAZO DE 12 MESES, ASEGURESE DE INCLUIRLO EN GTS

REPORTE DE DESEMPEÑO Y DESARROLLO PARA SUPERVISORES

FOR FAVOR ESCRIBA A MAQUINA O IMPRIMA DEBAJO DE CADA TITULO

NOMBRE

LUGAR

CARGO

DEPARTAMENTO

TIEMPO EN EL CARGO

FECHA DE INGRESO A IHC

EVALUADO POR

ULTIMA EVALUACION:

CARGO DEL EVALUADOR

FECHA DE EVALUACION

INSTRUCCIONES GENERALES

ESTA EVALUACION DEBE REALIZARSE CADA PERIODO DE SEIS MESES. EN CASO DE UN NUEVO EMPLEADO EL DESEMPEÑO SE EVALUARA USANDO ESTE FORMATO DESPUES DE SU PERIODO DE PRUEBA Y CADA SEIS MESES EN ADELANTE.

ESTE FORMATO DE EVALUACION DEBE SER UTILIZADO SIEMPRE QUE EL EMPLEADO EN CUESTION HAYA TENIDO UNA EVALUACION EN LOS ULTIMOS SEIS MESES. EN ESTE CASO, LOS RESULTADOS DE LA ULTIMA EVALUACION DEBE TOMADOS EN CUENTA.

SE DEBE CONSIDERAR LA SITUACION QUE MEJOR DESCRIBA LA ACTUACION DEL EMPLEADO EN ESTE PERIODO.

ESTA EVALUACION ES EN OPINION DEL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO DURANTE EL PERIODO DE REVISION ANTERIOR, EL O LA VA A TENER UN MEJOR ENTENDIMIENTO DE SU DESEMPEÑO SIEMPRE SI LUEGO SEA COMUNICADO DURANTE ESTE PERIODO.

RECUERDE TRATAR DE MANTENER UN ENTENDIMIENTO ENTRE USTED Y EL EMPLEADO, CLARIFICAR EXPECTATIVAS MUTUAS, ASEGURAR QUE LA REVISION SEA ENFOCADA EN EL DESEMPEÑO, Y NO EN LA PERSONALIDAD. ESCUCHAR, DEMOSTRAR SU SATISFACCION EN LAS AREAS EN LAS CUALES EL O ELLA HA SIDO EFECTIVO, ESTAR DE ACUERDO SOBRE COMO SE PUEDE MEJORAR EL DESEMPEÑO Y ESTABLECER UN COMPROMISO DE LOGRARLO.

EVALUACIÓN GENERAL

- EXCEPCIONAL
- EFECTIVO
- NECESITA MEJORAR

CONSTANTEMENTE EXCEDE LOS
REQUERIMIENTOS/ESTANDARES DE TRABAJO
CUMPLE Y OCASIONALMENTE EXCEDE LOS
REQUERIMIENTOS/ESTANDARES DE TRABAJO
EN OCASIONES NO CUMPLE CON LOS

SECCIÓN V**FACTORES DE DESEMPEÑO****CALIDAD DE TRABAJO**

CONSIDERE EL GRADO EN EL CUAL SU TRABAJO Y EL DE SU PERSONAL CUMPLE CONSISTENTEMENTE LOS ESTÁNDARES ESTABLECIDOS.

- SU TRABAJO Y EL DE SU PERSONAL CUMPLE CONSISTENTEMENTE LOS ESTÁNDARES ESTABLECIDOS.
- SU TRABAJO Y EL DE SU PERSONAL CUMPLE LOS ESTÁNDARES ESTABLECIDOS LA MAYORÍA DE LAS VECES.
- SU TRABAJO Y EL DE SU PERSONAL NO CUMPLE LOS ESTÁNDARES ESTABLECIDOS LA MAYORÍA DE LAS VECES.

CANTIDAD DE TRABAJO

CONSIDERE EL VOLUMEN DE TRABAJO LOGRADO EN UN PERÍODO DE TIEMPO ESTABLECIDO. CONSIDERE LA HABILIDAD PARA JERARQUIZAR Y ORGANIZAR EL TRABAJO PARA CUMPLIR CONSISTENTEMENTE CON METAS, HORARIOS Y FECHAS TOPES.

- SU TRABAJO Y EL DE SU EQUIPO ES LOGRADO DE ACUERDO A METAS Y HORARIOS ESTABLECIDOS LA MAYORÍA DE LAS VECES.
- SU TRABAJO Y EL DE SU EQUIPO ES LOGRADO DE ACUERDO A METAS Y HORARIOS ESTABLECIDOS TODAS LAS VECES.
- SU TRABAJO Y EL DE SU EQUIPO NO ES LOGRADO DE ACUERDO A METAS Y HORARIOS ESTABLECIDOS LA MAYORÍA DE LAS VECES.

SUPERVISION

CONSIDERE EL GRADO EN EL CUAL LE HACE SEGUIMIENTO AL TRABAJO DE SUS SEGUIDORES, PROPORCIONANDO LA INFORMACIÓN NECESARIA Y OTROS RECURSOS PARA REALIZAR EL TRABAJO DE ACUERDO A ESTÁNDARES Y ANTIICIPANDO SITUACIONES PARA PREVENIR CUALQUIER PROBLEMA QUE PUDIERA AFECTAR EL DESEMPEÑO EFECTIVO DEL TRABAJO.

- SIEMPRE HACE SEGUIMIENTO AL TRABAJO DE SUS SEGUIDORES Y PROBLEMAS O DIFICULTADES SON SIEMPRE ANTICIPADAS Y/O MANEJADAS SATISFACTORIAMENTE.
- EL TRABAJO DE SUS SEGUIDORES NO ES CONSISTENTEMENTE SUPERVISADO, RESULTANDO EN PROBLEMAS O MANEJO INSATISFACTORIO DE DIFICULTADES.
- SIGUE EL TRABAJO DE SUS SEGUIDORES. A VECES, PROBLEMAS O DIFICULTADES NO SON ANTICIPADAS, AUNQUE SON MANEJADAS SATISFACTORIAMENTE LA MAYORÍA DE LAS VECES.

LIDERAZGO

CONSIDERE SU HABILIDAD PARA INFLUENCIAR A SUS SEGUIDORES Y COLEGAS PARA QUE HAGAN LO QUE QUIERE. CONSIDERE SUS ESFUERZOS PARA MOTIVAR A SUS SEGUIDORES A QUE HAGAN SU TRABAJO LO MEJOR POSIBLE.

- SUS SEGUIDORES MUESTRAN DESEOS DE HACER LO QUE SU SUPERVISOR LES PIDE QUE HAGAN. SUS COLEGAS COOPERAN CON EL/ELLA CUANDO LES SOLICITA COLABORACION.
- TIENE DIFICULTAD EN HACER QUE SUS SEGUIDORES Y COLEGAS HAGAN LO QUE LES PIDE QUE HAGAN.
- SUS SEGUIDORES MUESTRAN DESEOS DE HACER LO QUE SU SUPERVISOR LES DICE QUE HAGAN SIN EMBARGO, ALGUNAS VECES TIENE DIFICULTAD EN RECIBIR LA COLABORACION.

DESARROLLO DEL PERSONAL

CONSIDERE EL GRADO EN EL CUAL ENTRENA Y DESARROLLA A SUS SEGUIDORES PARA ASEGURAR QUE CADA UNO HAGA SU TRABAJO EFECTIVAMENTE. CONSIDERE EL GRADO EN EL CUAL GUÍA A SUS SEGUIDORES PARA HACERLES MÁS EFECTIVOS Y ENTUSIASTAS EN SU TRABAJO Y LES DA PODER PARA ASEGURAR LA ÓPTIMA SATISFACCIÓN DE SUS RESPECTIVOS CLIENTES.

- CADA MIEMBRO DEL EQUIPO ES ENTRENADO Y RECIBE ASESORAMIENTO. EL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA EL PERSONAL ES SEGUIDO Y MONITOREADO CONSISTENTEMENTE. EL PERSONAL MUESTRA CAPACIDAD PARA MANEJAR SATISFACTORIAMENTE SITUACIONES POR SU CUENTA.
- EL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA EL PERSONAL NO ES CONSISTENTEMENTE SEGUIDO NI MONITOREADO. LA MAYORÍA DEL PERSONAL NO MUESTRA CAPACIDAD PARA MANEJAR SATISFACTORIAMENTE SITUACIONES POR SU CUENTA.
- EL PERSONAL ES ENTRENADO ADECUADAMENTE Y RECIBE ASESORAMIENTO REGULARMENTE. LA MAYORÍA DE LAS VECES EL PERSONAL MANEJA SATISFACTORIAMENTE SITUACIONES POR SU CUENTA.

MANEJO DE RECURSOS

CONSIDERE SU HABILIDAD PARA CONTROLAR COSTOS, EVITAR PÉRDIDAS, GASTOS INNECESARIOS Y MAXIMIZAR EL USO DE RECURSOS DISPONIBLES, SIGUIENDO LAS NORMAS DEL CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE.

- HACE SIEMPRE UN ESFUERZO POR CONTROLAR LOS COSTOS SIN SACRIFICAR LA COMODIDAD DEL HUÉSPED Y LA CALIDAD DEL SERVICIO Y HACE USO EFECTIVO DE LOS RECURSOS DISPONIBLES, SIGUIENDO LAS NORMAS DEL CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE.
- LA MAYORÍA DE LAS VECES HACE UN ESFUERZO POR CONTROLAR LOS COSTOS SIN SACRIFICAR LA COMODIDAD DEL HUÉSPED Y LA CALIDAD DEL SERVICIO Y HACE EFECTIVO USO DE LOS RECURSOS DISPONIBLES, SIGUIENDO LAS NORMAS DEL CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE.
- NO HACE NINGÚN ESFUERZO POR CONTROLAR LOS COSTOS Y LOS GASTOS, NI HACE EL MÁXIMO USO DE LOS RECURSOS DISPONIBLES. MUCHAS VECES NO SE CUMPLEN LAS NORMAS DEL CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE.

COMUNICACION

CONSIDERE EL GRADO EN EL CUAL SUS SEGUIDORES ESTÁN SUFICIENTEMENTE INFORMADOS DE ASUNTOS QUE AFECTAN LA EFECTIVIDAD DEL DESEMPEÑO DE SUS TRABAJOS. CONSIDERE EL GRADO EN EL CUAL MANTIENE INFORMADOS A SUS COLEGAS Y SUPERVISORES SOBRE COSAS QUE PODRÍAN TENER UN IMPACTO GENERAL SOBRE LA OPERACIÓN.

- SUS SEGUIDORES, COLEGAS Y SUPERVISORES RECIBEN SIEMPRE DE MANERA PRECISA Y A TIEMPO INFORMACIÓN QUE AFECTA SU TRABAJO.
- SUS SEGUIDORES, COLEGAS Y SUPERVISORES RECIBEN LA MAYORÍA DE LAS VECES DE MANERA PRECISA Y A TIEMPO INFORMACIÓN QUE AFECTA SU TRABAJO.
- SUS SEGUIDORES, COLEGAS Y SUPERVISORES NO RECIBEN LA MAYORÍA DE LAS VECES

INICIATIVA E INNOVACION

CONSIDERE EL GRADO EN EL CUAL PRUEBA FORMAS INNOVADORAS PARA MEJORAR LA CALIDAD Y DESEMPEÑO DE SU GRUPO. CONSIDERE EL GRADO EN EL CUAL OFRECE SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA FORMA COMO EL TRABAJO ES LLEVADO A CABO.

- NORMALMENTE TRATA DE MEJORAR LA FORMA COMO EL TRABAJO ES HECHO. SE ADAPTA A SITUACIONES CAMBIANTES PARA ASEGURAR PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO.
- SIEMPRE BUSCA Y PRUEBA MANERAS DE MEJORAR LA FORMA COMO EL TRABAJO ES REALIZADO. SE PUEDE ADAPTAR FÁCILMENTE A SITUACIONES CAMBIANTES PARA ASEGURAR QUE LA CALIDAD Y CANTIDAD DE TRABAJO NO ES AFECTADA ADVERSAMENTE.
- REALIZA SU TRABAJO COMO UNA RUTINA, NO BUSCA MEJORES MANERAS DE DESEMPEÑARLO. TIENE DIFICULTAD EN ADAPTARSE A SITUACIONES CAMBIANTES AFECTANDO POR LO TANTO PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD.

CONFIABILIDAD

CONSIDERE EL GRADO EN EL CUAL SE PUEDE CONFIAR EN EL/ELLA PARA LLEVAR A CABO TAREAS EFECTIVAMENTE SIN MUCHA SUPERVISIÓN. CONSIDERE SU ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD.

- NECESITA SER SUPERVISADO O SEGUIDO PARA ASEGURAR QUE LAS TAREAS SON LLEVADAS A CABO EFECTIVAMENTE. LA ASISTENCIA ES IRREGULAR Y A MENUDO LLEGA TARDE AL TRABAJO.
- LLEVA A CABO SUS TAREAS EFECTIVAMENTE SIN MUCHA SUPERVISIÓN. A VECES TIENE QUE ESTAR AUSENTE DEL TRABAJO POR CAUSAS JUSTIFICADAS. TARDANZA NO EXCEDE UN TOTAL DE UNA HORA EN TODO EL MES.
- LLEVA A CABO CONSISTENTEMENTE SUS TAREAS EFECTIVAMENTE SIN MUCHA SUPERVISIÓN. SIEMPRE ES PUNTUAL Y PRESENTE EN LOS DÍAS Y HORAS QUE SE LE ESPERA EN EL TRABAJO.

COOPERACION

CONSIDERE EL GRADO EN EL CUAL SE ASEGURA QUE EL TRABAJO DE SU GRUPO ES REALIZADO DE MANERA QUE CONTRIBUYE A LA EFECTIVIDAD GENERAL DEL HOTEL. CONSIDERE SU DESEÑO DE ACEPTAR RESPONSABILIDADES ADICIONALES SI ESTO RESULTA EN LA EFECTIVIDAD CUANDO SEA NECESARIO.

- ALGUNAS VECES NO SE PUEDE ESPERAR QUE ACEPTE RESPONSABILIDADES ADICIONALES CUANDO SEA NECESARIO. EL DESEMPEÑO INCONSISTENTE DEL GRUPO AFECTA A VECES EL EFECTIVO DESEMPEÑO GENERAL DEL HOTEL O DEL GRUPO MÁS GRANDE.
- NORMALMENTE ACEPTA RESPONSABILIDADES ADICIONALES CUANDO ES NECESARIO. LA MAYORÍA DE LAS VECES SU GRUPO SE DESEMPEÑA EFECTIVAMENTE CONTRIBUYENDO POR LO TANTO AL DESEMPEÑO EFECTIVO DEL HOTEL O EL GRUPO MÁS GRANDE.
- SIEMPRE ACEPTA RESPONSABILIDADES ADICIONALES CUANDO ES NECESARIO. ASEGURA UN DESEMPEÑO EFECTIVO DEL GRUPO DE MANERA QUE EL DESEMPEÑO EFECTIVO GENERAL DEL HOTEL ES ALCANZADO.

SECCION B**DESARROLLO DEL EMPLEADO**

NECESIDADES DE DESARROLLO	
¿QUÉ EDUCACIÓN, ENTRENAMIENTO, MEJORAMIENTO PERSONAL U OTRAS EXPERIENCIAS LABORALES SE NECESITAN PARA AUMENTAR EL POTENCIAL DEL EMPLEADO, MEJORAR SU DESEMPEÑO Y SU POSIBILIDAD DE SER PROMOVIDO?	
MEJORAR SU DESEMPEÑO _____	

POTENCIAL DE PROMOCION _____	

PLAN DE ACCION	
¿QUÉ ACCIONES ESPECÍFICAS ESTAN PLANIFICADAS PARA CUMPLIR CON LAS NECESIDADES DE DESARROLLO?	
ACCION ESPECIFICA _____	

FECHA _____	RESPONSABLE _____
PLANES DE ACCION PREVIOS	
¿QUE RESULTADOS ESPECÍFICOS FUERON ALCANZADOS DEL PLAN DE DESARROLLO ANTERIOR?	

SECCION C**COMENTARIOS GENERALES**

ESTA SECCION PUEDE SER UTILIZADA POR EL EMPLEADO O GERENTE PARA EXPRESAR CUALQUIER INFORMACION NO CUBIERTA EN NINGUNA OTRA PARTE DE ESTE REPORTE, POR EJEMPLO, CUALQUIER AREA INUSUAL O SENSITIVA PERTINENTE AL DESARROLLO DE CARRERA DEL EMPLEADO. UTILICE PAPEL ADICIONAL SI ES NECESARIO Y ENGRAPELO A ESTA FORMA.	
PERSONA EVALUADA - COMENTARIOS _____	

FIRMA _____	FECHA _____
GERENTE - COMENTARIOS _____	

FIRMA _____	FECHA _____
GERENTE DEL GERENTE - COMENTARIOS _____	

FIRMA _____	FECHA _____

REPORTE DE DESEMPEÑO Y DESARROLLO PARA EMPLEADOS DE LINEA

POR FAVOR ESCRIBA A MAQUINA O IMPRIMA DEBAJO DE CADA TITULO

NOMBRE	LUGAR
CARGO	DEPARTAMENTO
TIEMPO EN EL CARGO	FECHA DE INGRESO A IHC
EVALUADO POR	ULTIMA EVALUACION:
CARGO DEL EVALUADOR	FECHA DE EVALUACION

INSTRUCCIONES GENERALES

ESTA EVALUACION DEBE REALIZARSE CADA PERIODO DE SEIS MESES. EN CASO DE UN NUEVO EMPLEADO, SU DESEMPEÑO SE EVALUARA USANDO ESTE FORMATO DESPUES DE SU PERIODO DE PRUEBA Y CADA SEIS MESES EN ADELANTE.

EN CASOS DE ASCENSION, TRANSFERENCIA O PROMOCION, ESTE FORMATO DE EVALUACION TAMBIEN SERA UTILIZADO, A MENOS QUE EL EMPLEADO EN CUESION HAYA TENIDO UNA EVALUACION RECIENTE EN LOS ULTIMOS SEIS MESES. EN ESTE CASO, LOS RESULTADOS DE ESTAS EVALUACIONES DEBEN SER TOMADOS EN CUENTA.

AL OTORGAR UNA O MAS AFIRMACIONES, LEA Y DESCRIBA LA ACCION DEL EMPLEADO EN CADA FACTOR.

SI SU ALIADO O SU OPINION DEL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO DURANTE EL PERIODO DE DESEMPEÑO ANTERIOR, EL O ELLA VA A TENER UN MEJOR ENTENDIMIENTO DE SU DESEMPEÑO SI USTED SE HA COMUNICADO DURANTE ESTE PERIODO.

DEBE TRATAR DE MANTENER EL ENTENDIMIENTO ENTRE USTED Y EL EMPLEADO, ESTABLECER EXPECTATIVAS MUTUAS, ASEGURAR QUE LA REVISION SEA ENFOCADA EN EL DESEMPEÑO Y NO EN LA PERSONALIDAD, ESCUCHAR, DEMOSTRAR SU SATISFACCION EN LAS AREAS EN LAS CUALES EL O ELLA HA SIDO EFECTIVO, ESTAR DE ACUERDO SOBRE COMO SE PUEDE MEJORAR EL DESEMPEÑO Y ESTABLECER UN COMPROMISO DE LOGRARLO.

EVALUACIÓN GENERAL

- | | | |
|--------------------------|------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | EXCEPCIONAL | CONSTANTEMENTE EXCEDE LOS REQUERIMIENTOS/ESTANDARES DE TRABAJO |
| <input type="checkbox"/> | EFFECTIVO | CUMPLE Y OCASIONALMENTE EXCEDE LOS REQUERIMIENTOS/ESTANDARES DE TRABAJO |
| <input type="checkbox"/> | NECESITA MEJORAR | EN OCASIONES NO CUMPLE CON LOS REQUERIMIENTOS/ESTANDARES DE TRABAJO |

SECCIONES**FACTORES DE DESEMPEÑO****PRODUCTIVIDAD**

CONSIDERE EL VOLUMEN/CANTIDAD DE TRABAJO Y LA VELOCIDAD DE LLEVAR A CABO LAS TAREAS ASIGNADAS.

- TRABAJA RÁPIDAMENTE SUPERA LO NORMAL. MUY ORGANIZADO.
- LA CANTIDAD DE TRABAJO REALIZADO ES SATISFACTORIO. EL TRABAJO SE REALIZA A TIEMPO.
- TRABAJA LENTAMENTE. RARA VEZ LA PRODUCTIVIDAD SUPERA LO NORMAL.

CALIDAD DE TRABAJO

EVALÚE LA PRECISIÓN, PRESENTACIÓN Y CUMPLIMIENTO A LOS ESTÁNDARES DE SU TRABAJO.

- MUCHAS VECES EL TRABAJO NO CUMPLE CON LOS ESTÁNDARES ESTABLECIDOS. A MENUDO REPITE LOS MISMOS ERRORES.
- USUALMENTE CUMPLE CON LOS ESTÁNDARES ESTABLECIDOS. RARA VEZ SE NECESITA CORREGIR O REHACER ASPECTOS DEL TRABAJO.
- TODO EL TIEMPO EL TRABAJO CUMPLE CON LOS ESTÁNDARES. NO NECESITA CORRECCIONES.

ASISTENCIA Y CONFIABILIDAD

CONSIDERE SI EL EMPLEADO RESPONSABLE SE PRESENTA EN EL TRABAJO A TIEMPO, CUMPLE CON EL HORARIO DE TRABAJO Y TIENE VOLUNTAD DE QUEDARSE MÁS TIEMPO PARA HACER TRABAJO ADICIONAL SI ES NECESARIO.

- SUMAMENTE CONSCIENTE DE CUMPLIR CON EL HORARIO DE TRABAJO Y LLEVAR A CABALIDAD SUS RESPONSABILIDADES. LA ASISTENCIA ES EXCELENTE Y PUEDE CONTARSE CON ÉL/ELLA PARA HACER TRABAJO ADICIONAL SI ES NECESARIO.
- USUALMENTE CUMPLE CON SU HORARIO DE TRABAJO. LA PUNTUALIDAD Y LA ASISTENCIA ES MUY BUENA. ACEPTA CON BUENA VOLUNTAD TRABAJO ADICIONAL.
- OCASIONALMENTE LLEGA TARDE AL TRABAJO. NECESITA MÁS SUPERVISIÓN PARA PODER CUMPLIR CON EL HORARIO Y NO SE PUEDE CONTAR CON ÉL/ELLA PARA HACER TRABAJO ADICIONAL.

COLABORACION

CONSIDERE EL ESFUERZO DEL EMPLEADO PARA MANTENER BUENAS RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS, PARA PROMOVER EL TRABAJO EN EQUIPO Y LOGRAR LOS OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO.

- TIENE DIFICULTAD EN COLABORAR CON LOS DEMÁS Y MANTENER BUENAS RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO.
- MUY EFICAZ EN SU TRATO CON LOS DEMÁS. COLABORA EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS.
- DEFINITIVAMENTE ES UN GRAN APOYO PARA EL ÉXITO DEL EQUIPO. SE LLEVA CONSISTENTEMENTE BIEN CON LOS DEMÁS COOPERA TODO EL TIEMPO Y ESTIMULA LA COLABORACIÓN DE LOS DEMÁS.

INICIATIVA/INGENIO

CONSIDERAR LA DETERMINACIÓN Y ESFUERZO DEL EMPLEADO, SUPERA OBSTÁCULOS EN EL TRABAJO, BUSCA SOLUCIONES PARA ASEGURAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

- NORMALMENTE TOMA ACCIONES Y RESUELVE/EVITA PROBLEMAS SI ES NECESARIO. HACE ESFUERZOS CREATIVOS E INNOVADORES PARA SATISFACER Y EXCEDER LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE.
- DEMUESTRA MUCHO ESFUERZO CONSTANTEMENTE PARA COMPLETAR TAREAS SEGUN LOS ESTANDARES. RESUELVE/EVITA PROBLEMAS PARA SATISFACER O EXCEDER LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE.
- USUALMENTE DEPENDE DE LOS DEMÁS PARA RESOLVER PROBLEMAS Y EXCEDER EXPECTATIVAS DEL CLIENTE.

MANEJO DE RECURSOS

CONSIDERAR EL ESFUERZO DEL EMPLEADO DE CONTRIBUIR A LA REDUCCIÓN DE GASTOS, CUIDANDO EL EQUIPO Y HACIENDO BUEN USO DE LOS RECURSOS DE LA COMPAÑÍA, SIGUIENDO LAS NORMAS DEL CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE.

- GENERALMENTE CUMPLE CON LAS REGLAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS PARA AHORRAR ENERGÍA Y CONTROLAR LOS COSTOS. DEMUESTRA INTERÉS DE CUIDAR LOS EQUIPOS, INSTALACIONES Y OTRAS PERTENENCIAS DE LA EMPRESA. DEMUESTRA BUEN USO DE LOS RECURSOS DE LA COMPAÑÍA, SIGUIENDO LAS NORMAS DEL CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE.
- HACE ESFUERZOS CONSTANTEMENTE PARA AHORRAR ENERGÍA, REDUCIR COSTOS Y CUIDAR LOS EQUIPOS, INSTALACIONES Y OTRAS PERTENENCIAS, SIGUIENDO LAS NORMAS DEL CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE. APORTA IDEAS PARA AHORRAR Y REDUCIR COSTOS.
- DE VEZ EN CUANTO DEMUESTRA DESCUIDO EN LOS EQUIPOS Y NO HACE ESFUERZOS PARA AHORRAR ENERGÍA O CONSERVAR LAS PERTENENCIAS DE LA EMPRESA. LA UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA NECESITA SER MEJORADA.

APARIENCIA PERSONAL

- SIEMPRE IMPECABLE; BUENA PRESENTACIÓN; PORTA EL UNIFORME EN BUEN ESTADO
- NECESITA MEJORAR.

SECCION B**DESARROLLO DEL EMPLEADO**

NECESIDADES DE DESARROLLO	
¿QUÉ EDUCACIÓN, ENTRENAMIENTO, MEJORAMIENTO PERSONAL U OTRAS EXPERIENCIAS LABORALES SE NECESITAN PARA AUMENTAR EL POTENCIAL DEL EMPLEADO, MEJORAR SU DESEMPEÑO Y SU POSIBILIDAD DE SER PROMOVIDO?	
MEJORAR SU DESEMPEÑO _____	
POTENCIAL DE PROMOCION _____	
PLAN DE ACCION	
¿QUÉ ACCIONES ESPECIFICAS ESTAN PLANIFICADAS PARA CUMPLIR CON LAS NECESIDADES DE DESARROLLO?	
ACCION ESPECIFICA _____	
FECHA _____	RESPONSABLE _____
PLANES DE ACCION PREVIOS	
¿QUE RESULTADOS ESPECIFICOS FUERON ALCANZADOS DEL PLAN DE DESARROLLO ANTERIOR?	

SECCION C**COMENTARIOS GENERALES**

ESTA SECCION PUEDE SER UTILIZADA POR EL EMPLEADO O GERENTE PARA EXPRESAR CUALQUIER INFORMACION NO CUBIERTA EN NINGUNA OTRA PARTE DE ESTE REPORTE. POR EJEMPLO, CUALQUIER AREA INUSUAL O SENSITIVA PERTINENTE AL DESARROLLO DE CARRERA DEL EMPLEADO. UTILICE PAPEL ADICIONAL SI ES NECESARIO Y ENGRAPELO A ESTA FORMA.	
PERSONA EVALUADA - COMENTARIOS _____	

FIRMA _____	FECHA _____
GERENTE - COMENTARIOS _____	

FIRMA _____	FECHA _____
GERENTE DEL GERENTE - COMENTARIOS _____	

FIRMA _____	FECHA _____

BIBLIOGRAFÍA

- AMSDEN, Robert, *et.al.*, Control estadístico de procesos simplificado, (Nohemi Herrero Pacheco), México, Panorama Editorial, 1993.
- BARRA, Ralph, Círculos de calidad en operación, (Sarui Jaled de Allub), E.U.A., McGraw Hill, 1990.
- BERRY, Thomas, Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total, (Thomas H. Berry), Colombia, McGraw Hill, 1992.
- CIAMPA, Dan, Calidad total, E.U.A., Addison-Wesley Iberoamericana, 1992.
- DE LA TORRE, Francisco, Introducción al estudio del turismo, México, Compañía Editorial Continental, 1994, (2ª ed.)
- DE LA TORRE PADILLA, Oscar, El turismo: fenómeno socioeconómico y cultural, México, Ed. Textos Universitarios, 1976.
- Directorio de hoteles 96-97 México, México, Corporación Editorial Aztlán, 1996, (7ª ed.).
- FEIGENBAUM, A.V., Control total de la calidad, México, Compañía Editorial Continental, 1986, (2ª ed.).

- FOSTER, Dennis, Recepción en hotelería: administración y operación, (Paulina Díaz Cortés F.), México, McGraw Hill, 1994.
- GRAY, William, *et. al.*, Hotel and motel management and operations, E.U.A., Prentice Hall, 1980.
- HANSEN, Bertrand, *et. al.*, Control de calidad: teoría y aplicaciones, España, Ed. Díaz de Santos, 1990.
- HOROVITZ, Jacques, La calidad del servicio, (Gilbert Trigano), España, McGraw Hill, 1992.
- LATTIN, Gerald, Administración moderna de hoteles y moteles, (Agustín Contin), México, Ed. Trillas, 1976, (2ª ed.)
- NEIL, Arthur, Organización y gestión hotelera, España, (Conrad Niell i Sureda), Ed. Hispano Europea, 1976.
- TUCKER, Georgina, *et. al.*, The professional housekeeper, E.U.A., CBI Publishing Company, 1975, (3ª ed.)
- VILLEGAS DE LA VEGA, Jesús, *et. al.*, Cambio y mejoramiento continuo, México, Ed. Diana, 1994.