

**Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Departamento de Turismo**

**Procedimiento para mejorar el
manejo de la información. Aplicación
en el departamento de ama de llaves
del Hotel Pernik**

Autora: Lic. Vilma Expósito Cabrera



UHo UNIVERSIDAD
DE HOLGUÍN

Holguín, 2017

**Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Departamento de Turismo**

**Procedimiento para mejorar el
manejo de la información. Aplicación
en el departamento de ama de llaves
del Hotel Pernik**

Autora: Lic. Vilma Expósito Cabrera

Tutores: Dra. C. Olga Lidia Ortiz Pérez

MSc. Yilena Pérez Almaguer



Holguín, 2017

Agradecimientos

A mis tutores Dra. C. Olga Lidia Ortiz Pérez y MSc. Yilena Pérez Almaguer por asumir esta responsabilidad en el momento más decisivo de mis estudios, por su colaboración, confianza y ayuda.

Resumen

El desarrollo del sector turístico, lograr diversificar su oferta, mejorar la orientación hacia el cliente, con el objetivo de alcanzar mejores resultados en las instalaciones hoteleras y sobre todo en los procesos de negocio, es una prioridad en Cuba. El proceso de manejo de la información es esencial para lograr el éxito de estas, a partir de esta necesidad, la presente investigación se dedica a proponer un procedimiento para mejorar el manejo de la información aplicado en el departamento de ama de llaves del hotel Pernik.

La aplicación de dicho procedimiento al objeto de estudio práctico permitió definir la actividad del departamento de ama de llaves como un proceso de manejo de información, así como contar con una representación y estandarización de los datos correspondientes a las tareas de esta área dentro del alojamiento de la entidad, lo que contribuye a mejor calidad de la información y así facilitar la toma de decisiones de los trabajadores y de los clientes.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1. Marco teórico-referencial de la investigación	6
1.1. Gestión de procesos	6
1.2 Proceso de manejo de información	9
1.3 El proceso de manejo de la información en entidades hoteleras	11
1.3.1 Modelación de procesos	14
1.3.2. Notación, herramientas informáticas y arquitecturas para la modelación de procesos.	15
1.3.2.1. Notación para la modelación de procesos de negocio (BPMN)	15
1.3.2.2. Herramientas para el modelado de procesos.....	16
1.4 El departamento de ama de llaves en entidades hoteleras.....	18
1.5 El proceso de manejo de la información en el departamento de ama de llaves	25
1.6 El proceso de manejo de la información en el departamento de ama de llaves del hotel Pernik	30
Capítulo 2. Definición y aplicación del procedimiento para la mejora del manejo de información en el departamento de ama de llaves del hotel “Pernik”	33
2.1. Aspectos generales de procedimiento	33
2.2. Definición del procedimiento propuesto	34
Etapa 1: Condiciones de inicio	34
Etapa 2: Modelado de las actividades del departamento de ama de llaves	34
Etapa 3: Modelación del proceso	35
Etapa 4: Puesta en práctica del proceso.....	36
Etapa 5: Seguimiento del proceso	37
2.3. Aplicación del procedimiento propuesto en el hotel “Pernik”	37
Conclusiones	52
Recomendaciones	54
Referencias Bibliográficas	55
Anexos	

Introducción

En Cuba es una necesidad desarrollar el sector turístico, diversificar su oferta, mejorar la orientación al cliente, los resultados de las instalaciones hoteleras y los procesos de negocio en estas entidades. El enfoque u orientación a los procesos sólo es una parte del cambio en la gestión moderna, que está orientada al cliente, los empleados y a los resultados. La orientación a los procesos está relacionada con la estructura organizacional de la entidad.

Es necesario lograr una interconexión entre los procesos empresariales, así como el intercambio entre estos y la infraestructura, donde la información es el elemento de soporte, conexión y poder a todo nivel, de ahí la necesidad de la definición de la base informativa para el despliegue de los sistemas empresariales y la toma de decisiones.

En la actualidad, los sistemas empresariales, a partir de diferentes eventos, que involucran o cambian los objetos del negocio, tienen como función actualizarse, y regularse a partir de las reglas del negocio y analizar el desempeño según los requerimientos de información y el suministro. Para monitorear y gestionar un proceso de negocio se requiere una solución integradora. Por otro lado, respecto a las tecnologías de información se observa requerimientos incompletos y que el alcance de los problemas de negocio y sus soluciones, son difíciles de entender, debido a que no se utilizan conceptos, enfoques, herramientas y notaciones adecuadas a las particularidades.

Entre los elementos informáticos que podrían contribuir a perfeccionar los procesos se destacan: TIBCO [Alonso et al., 2006], herramienta basada en estándares para la modelación de procesos, lo cual crea una mejor perspectiva de los procesos de negocio de una compañía y sus interacciones para poder optimizarlos y automatizarlos, estas herramientas y notaciones permiten el análisis, la comunicación, regulación y facilitan la comprensión entre los usuarios como analistas, desarrolladores técnicos y personal de negocio.

La utilización de los elementos informáticos crea la necesidad de orientarse a la modelación de los procesos de negocio de manera que se distribuyan las actividades-responsabilidades a lo largo de la estructura organizativa cualquiera que

sea su configuración, así como lograr la integración entre sistemas, procesos y funciones para obtener un producto o servicio. Es importante destacar que el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación constituyen un factor fundamental en los procesos de gestión hotelera como instrumento básico para lograr la calidad, excelencia turística y rentabilidad del negocio.

La gestión de procesos en las entidades hoteleras cubanas se caracteriza por un lado, que existe un déficit entre la información ofrecida y recibida para posibilitar el alcance de un nivel detallado de los requisitos del cliente interno y de los requerimientos en la manipulación-procesamiento. El manejo de la información, constituye un elemento que se sigue afectando, debido a que la mayoría de los empleados desconocen las ineficiencias que se presentan en cuanto a los recursos a utilizar, no se cuenta con una representación de los datos, existe pérdida y falta de precisión de la información y no existe una estandarización de esta, lo que provoca en la entidad:

- Dificultades para la toma de decisiones
- Mala calidad de la información
- Dispersión de las fuentes de información y ausencia de información
- Repeticiones innecesarias de actividades dentro del proceso

Las entidades hoteleras cubanas están caracterizadas por un ineficiente manejo de la información de los procesos fundamentales existentes en estas, ya que existen variedad de clientes, los cuales quieren que sus necesidades sean cubiertas, así como la satisfacción de sus deseos y necesidades, lo que provoca que los empleados se sientan presionados en el momento de lograr la satisfacción de los clientes.

Según [Martínez & García, 2015] El departamento de ama de llaves constituye un área muy sensible para la empresa hotelera, por esto es considerada la columna vertebral del hotel, y es en él donde se produce el elemento estrella del hotel, la habitación lista para su venta. Este departamento por lo general es el que posee mayor cantidad de empleados en los hoteles con excelente calidad de servicio, ya que se encarga de las habitaciones, pasillos, oficinas, áreas comunes. Y, es por lo

que un gerente hotelero debe poner especial atención en la capacitación de este personal, teniendo mucho cuidado en su selección pues otra cualidad que debe adornar a un ama de llaves, es su probada honestidad. Por ese motivo se lo cataloga como el centro del hotel. Es la administración impecable de este departamento lo que determinara que el servicio de alojamiento tenga éxito en el hotel y su rentabilidad alcance niveles esperados por los inversionistas.

El departamento de ama de llaves del hotel Pernik tiene como función fundamental planificar las tareas del día que garanticen el mantenimiento constante de la higiene y acondicionamiento de todas las áreas del hotel, para ello debe apoyarse necesariamente en las instrucciones emanadas de la dirección y de la información suministrada por la recepción, además de otras áreas como comercial, relaciones públicas, servicios gastronómicos, recursos humanos y economía. Uno de los aspectos principales en la cadena del servicio de hospedaje es contar con una habitación acogedora y limpia que genere la satisfacción del huésped, esta responsabilidad depende de dicho departamento.

Corresponde al ama de llaves vigilar que se cumpla con los estándares de higiene, orden, limpieza y atención del huésped en el área de habitaciones; aunque esto en ocasiones no es fácil ya que este departamento maneja un gran número de empleados encargados de la limpieza de habitaciones y áreas públicas, por lo tanto la supervisión y capacitación del personal deberá ser una prioridad, a continuación describiremos la estructura organizacional, funciones y operación del departamento de ama de llaves.

Lo expuesto anteriormente permite plantear como **situación problemática**, que el departamento de ama de llaves necesita tener definido un proceso de manejo de información para así lograr un cumplimiento eficiente de las actividades a efectuar para lograr la satisfacción de los clientes.

Existe un manual de procedimiento donde se detallan las actividades de dicho departamento; pero no se trata como un proceso en toda su dimensión, la que sirve de punto de partida de esta investigación y justifica plantear como **problema científico**: ¿Cómo mejorar el manejo de información del departamento de ama de llaves del hotel Pernik? Siendo el **objeto de estudio** el manejo de la información. Y

como **campo de acción** el proceso de manejo de la información del departamento de ama de llaves. Todo lo anterior conduce a plantear en la investigación, el sistema de objetivos siguiente:

Objetivo general

Diseñar un procedimiento, que guíe cómo definir y mejorar el proceso de manejo de la información del departamento de ama de llaves del hotel Pernik.

Objetivos específicos

- Elaborar los fundamentos teóricos que sustentan la base de la investigación
- Diseñar un procedimiento que guíe cómo definir el manejo de la información del departamento de ama de llaves
- Aplicar el procedimiento propuesto en el hotel Pernik como vía de comprobación y factibilidad de la investigación realizada

La **idea a defender** está dada por, si se diseña y aplica un procedimiento que guíe cómo definir el proceso de manejo de la información del departamento de ama de llaves se logrará la satisfacción de los clientes.

La novedad científica de la investigación y sus principales conclusiones pueden resumirse la propuesta de un procedimiento para mejorar el manejo de la información en el departamento de ama de llaves del hotel Pernik, concebida sobre la base de una minuciosa revisión de las principales tendencias nacionales e internacionales vinculadas con la problemática estudiada, así como un procedimiento que integra coherentemente métodos y herramientas.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos que integran técnicas y herramientas de diversa índole. Dentro de los métodos teóricos empleados se encuentran:

- Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura especializada y la consulta de expertos en los temas tratados
- Inductivo – deductivo; para la realización de un análisis exploratorio sobre el estado del manejo de la información en instalaciones hoteleras
- Sistémico – estructural; para abordar el carácter holístico del producto
- Modelación; para la concepción del modelo para las tareas iniciales y el

proceso de manejo de la información

Los métodos empíricos están relacionados con instrumentos sicosociales de búsqueda de información, métodos de expertos, y métodos estadísticos. El empleo de las entrevistas aplicadas con el objetivo de obtener más información relacionada con el tema. La observación para obtener información sobre el estado actual de la entidad.

La investigación **aportará** una herramienta metodológica y organizativa que facilite y mejore el proceso de manejo de la información en el departamento de ama de llaves. La tesis quedará estructurada en dos capítulos. El Capítulo I, referido al marco teórico referencial de la investigación; en el Capítulo II, se plantea el procedimiento propuesto y aplicación del mismo a la entidad objeto de estudio.

Capítulo 1. Marco teórico-referencial de la investigación

El hilo conductor para el desarrollo de la investigación se muestra en la **figura 1**.

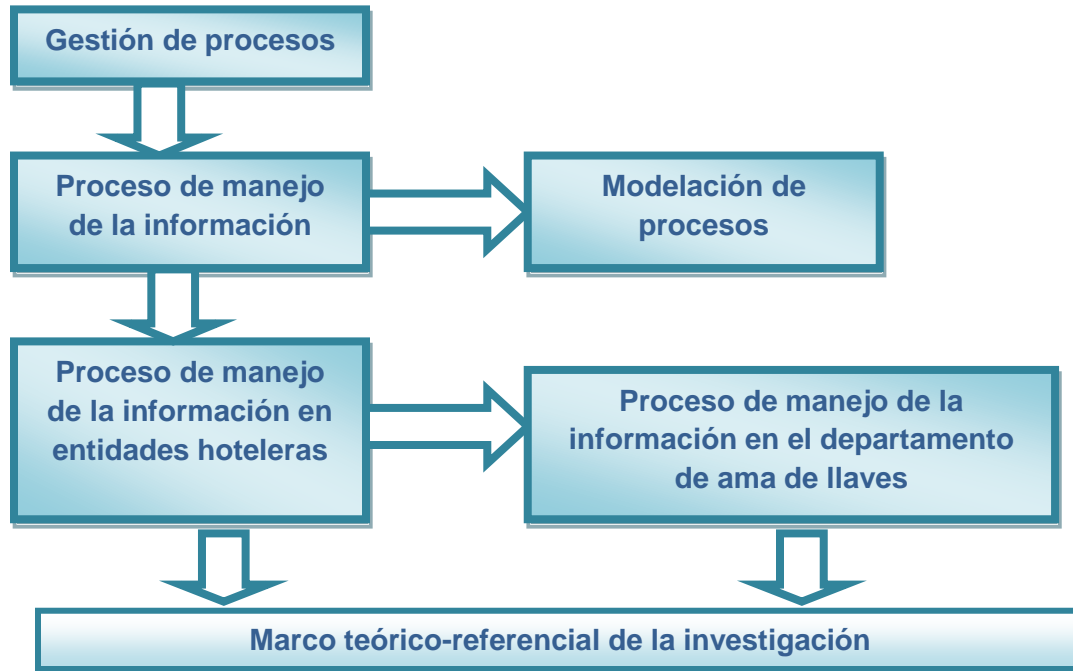


Figura 1. Hilo conductor de la investigación

Este esquema constituye el "hilo conductor" de la revisión de los aspectos fundamentales del objeto de estudio teórico, que se centra con mayor prioridad en: definir, modelar y mejorar los procesos dentro de una organización.

1.1. Gestión de procesos

Las funciones fundamentales que se reconocen en la gestión son la planeación, organización, el liderazgo y el control, tal y como las definió inicialmente Fayol, sin embargo de acuerdo con [García, 2006] las tendencias actuales de la administración reconocen la mejora como otra de las funciones de la gestión, al desarrollarse como respuesta a la alta dinámica del entorno y la tendencia interna a la entropía de los procesos.

De acuerdo con [Beltrán *et al.*, 2002] como parte del proceso de gestión es necesario

desarrollar el seguimiento y medición de los procesos como vía para evaluar la capacidad y la eficacia de los procesos, y tener datos a través de mediciones objetivas que soporte la toma de decisiones. Esto implica que para ejercer un control sobre los procesos, la información recabada por los indicadores debe permitir el análisis del proceso y la toma de decisiones que repercutan en una mejora del comportamiento del proceso, estas decisiones deberán ser adoptadas por el responsable de la gestión del proceso o del conjunto de procesos (propietario), y se adoptará sobre aquellos parámetros del proceso (o del conjunto de procesos) para los que tiene capacidad de actuación. Estos parámetros son los que en la ficha de proceso se han denominado como “variables de control”.

Todo proceso, requiere que se controle, para detectar las dificultades que se puedan presentar y trabajar sobre la base de mejorarlas, con vista a crear organizaciones sólidas capaces de dar respuesta a las exigencias de los clientes. Los autores [Pérez Giovanni et al., 2006] plantean que por proceso se entiende cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor y suministre un producto a un cliente externo o interno, de esta manera las actividades presentes en el desarrollo de un proceso deben realizarse sincronizadamente y tener un propósito común orientado a la satisfacción de las necesidades del cliente.

[Pozo, 2006] plantea definiciones de proceso lógicas, sencillas y actuales conceptualizadas como “una secuencia de actividades que tienen la finalidad de lograr algún resultado, generalmente crear un valor agregado para el cliente”, otra definición interesante de proceso es la que refiere “un proceso implica el uso de los recursos de una organización, para obtener algo de valor. Así, ningún producto puede fabricarse y ningún servicio puede suministrarse sin un proceso, y ningún proceso puede existir sin un producto o servicio”

Para la autora, es importante que cada entidad tenga definidos correctamente sus procesos, ya que estos son la base de las actividades que desarrolle la organización en aras de alcanzar el éxito. Cuando se habla de procesos no se puede dejar de mencionar el término proceso de negocio debido a la relación que existe entre ambos, este último se refiere a la definición de tareas y secuencias necesarias para entregar una función de negocio. Así se deriva que la modelación de procesos es la

documentación, análisis y diseño de la estructura de procesos de negocios, sus relaciones con los recursos necesarios para implementarlo y el ambiente en el cual van a ser usados.

Para [White, 2003] un proceso de negocio, contiene uno o más procesos y es representado dentro de un diagrama. El elemento común que conecta los procesos objetos de gestión, es la información puesto que esta constituye un insumo fundamental y uno de los resultados que estos generan.

En la actualidad la gestión, sobre la base de los procesos internos constituye una de las premisas básicas para lograr la «Gestión de la Calidad Total», que busca la satisfacción de los clientes y es forma de manifestar el compromiso al suministrador.

Para responder a las necesidades de un entorno cambiante. Ya no se piensa que los procesos puedan diseñarse con una estructura ideal, que vaya a permanecer inmutable con los pasos de los años. Por el contrario, los procesos están permanentemente sometidos a revisiones (...). Por un lado, desde un punto de vista interno, todo proceso es mejorable en sí mismo, siempre se encuentra algún detalle, alguna secuencia que aumenta su rendimiento en aspectos de la productividad de las operaciones o disminución de defectos.

Para que en una organización se pueda implantar correctamente la gestión por procesos, la empresa deberá invertir tiempo y esfuerzo, participación y formación. Debe tenerse en cuenta que toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades constituye un proceso y como tal, hay que gestionarlo.

La norma de calidad ISO 9001: 2000 tiene en cuenta los criterios anteriormente planteados al estar basada en el modelo de procesos. Esta norma plantea que: «la empresa deberá definir y gestionar múltiples procesos interrelacionados conducentes a la prestación de servicios»; definiendo procesos como: "cualquier actividad que recibe inputs y los transforma en outputs".

La **Figura 2** muestra los métodos sistemáticos para la mejora de procesos. Según [ZARATIEGUI, 1999] la experiencia japonesa, sobre todo en los años setenta y ochenta, con sus métodos de trabajo en equipo y la participación de todo su personal

en las mejoras empresariales, popularizó las ventajas obtenidas en la revisión y retoque continuo de los procesos empresariales.

Kaoru Ishikawa difundió por todo el mundo su modelo de método sistemático o científico de mejora de procesos, basado en el recorrido de una serie de pasos o etapas, desde la detección de un problema o de una posibilidad de mejora (dependiendo de que el motor sea una serie de defectos detectados, o una nueva posibilidad tecnológica u organizativa), pasando por su estudio en busca de sus causas, de posibles perfeccionamientos o soluciones, la elección de la solución o conjunto de soluciones que parecen idóneas, hasta llegar a su implantación y a la medida de las mejoras conseguidas.

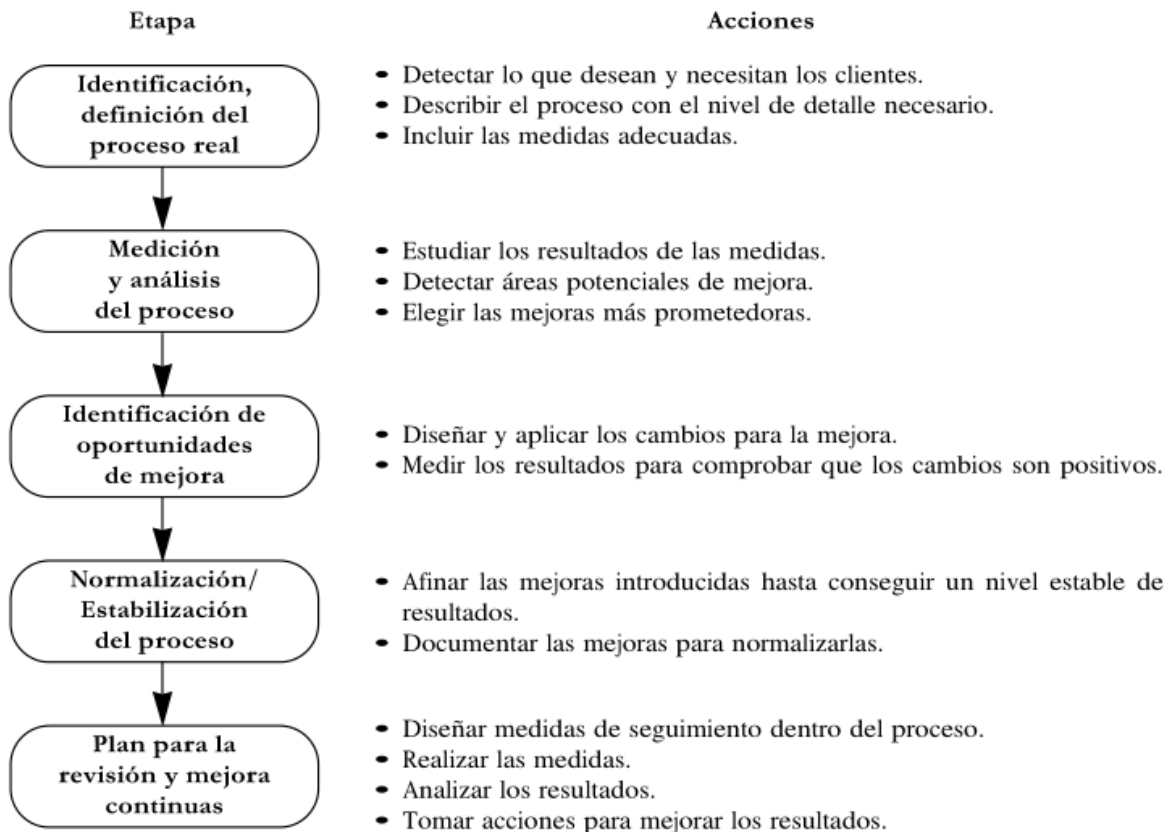


Figura 2. MÉTODO SISTEMÁTICO DE MEJORA DE PROCESOS. Fuente [ZARATIEGUI, 1999]

1.2 Proceso de manejo de información

Existen dos términos estrechamente relacionados, gestión de la información y manejo de la información, el primero es definido por los autores [Bustelo & Amarilla,

2001] los cuales dicen que es el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar adecuadamente. Los autores además plantean que en el centro de la gestión de la información se encuentra la gestión de la documentación (la información que queda plasmada en documentos) y que puede ser de tres tipos: interna, externa y pública.

Según [Aja, 2002] la gestión de información comprende las actividades relacionadas con la obtención de la información adecuada, a un precio adecuado, en el tiempo y lugar adecuado, para tomar la decisión adecuada. [Aja, 2002] define información como la forma social de existencia del conocimiento consolidada en una fuente determinada. Para [Alhama et al., 2001] debe evitarse la saturación de información ya que esta es necesaria para el mejor desempeño de las actividades y procesos, ayuda a la comprensión de los problemas, la eliminación de tensiones y conflictos, la creación de una cultura organizacional y a la toma de decisiones con participación amplia en su proceso.

El autor [Corrales, 1999] plantea que el manejo de información es un proceso que exige informarse e informar. Es decir, exige construir, primero, una representación de una determinada realidad con los datos que se adquieran de ella para poder darla a conocer, se pone esa representación al alcance de los demás o se comunica. De los diferentes procesos de manejo de información involucrados en la investigación, se desprenden productos, resultados y nuevos conocimientos, los cuales pueden ser plasmados en un producto para ser comunicados. Como proceso, el manejo de la información es una realidad dinámica y prolongada que se realiza en el tiempo y consta de varias fases. Las fases más importantes se muestran en la **Figura 3**:

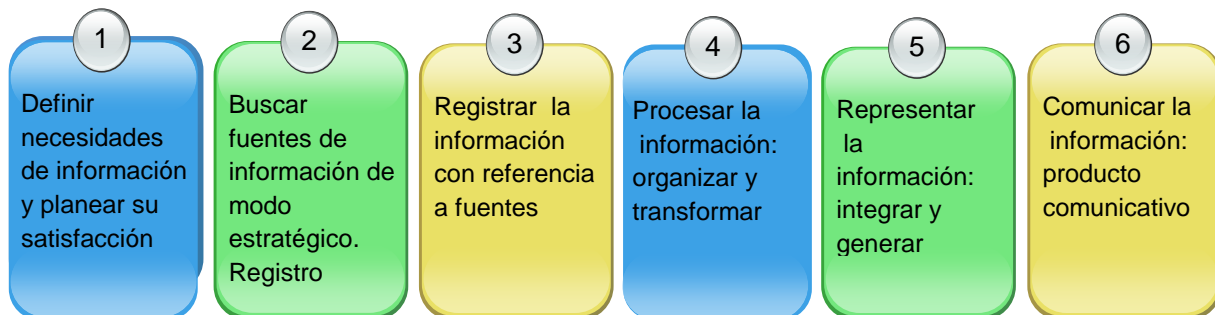


Figura 3. Principales fases del proceso de manejo de información. Fuente: Citado por [Pérez Almaguer, 2010]

Según la autora cada organización con el fin de lograr ventajas competitivas en el mercado y la satisfacción de sus clientes, debe ser capaz de lograr primeramente un adecuado manejo de la información para los procesos claves que permiten alcanzar el éxito para luego gestionar esta información.

1.3 El proceso de manejo de la información en entidades hoteleras

Toda entidad debe realizar un adecuado manejo de la información de sus procesos claves de éxito, a partir de la importancia que se le atribuye a la gestión de las restricciones físicas en las entidades hoteleras, se torna interesante analizar el manejo de la información para la gestión de las restricciones físicas en dichas entidades.

Autores como [Estévez & Ochoa, 2001] hacen referencia a un modelo de gestión de la información, producto de la búsqueda, a partir de la construcción de documentos que permitan mostrar la forma en que se han de reportar los resultados o recopilar el conocimiento, el cual tiene como finalidad promover un acceso eficiente y dinámico a los productos reportados de tal actividad; pero los procedimientos que ofrecen información, y contribuyen a crear una representación de una determinada realidad y la dan a conocer, son limitados y escasos.

En las instalaciones hoteleras el manejo de la información dentro del departamento de ama de llaves está dado por el reporte de gobernanta o ama de llaves y luego por el reporte de camareras el cual es elaborado por la jefa del departamento de ama de llaves y es revisado por la camarera, el objetivo del mismo es conocer el estado físico de ocupación de las habitaciones. Para que luego toda esta información se refleje en el reporte de habitaciones.

La esencia del reporte está dada porque permite a las camareras ver el estatus de las habitaciones, es el medio por el cual la camarera reporta a la supervisora de turno el estatus de las habitaciones asignadas. El reporte se debe hacer antes de limpiar la habitación, para verificar el estatus de las habitaciones asignadas y al finalizar el turno para informar cómo quedan las habitaciones empleando los códigos de identificación. Así como las habitaciones con el cartel de no molestar. Este reporte es imprescindible para el informe de ama de llaves.

Además se hace el reporte de ama de llaves que es el que permite la realización del reporte de las camareras, y este reporte es el que le informa a recepción. Este reporte se envía dos veces al departamento de recepción: aproximadamente a las 10:00 am y a las 4:00 pm. También sirve de control para poder informar las discrepancias entre el departamento de recepción y ama de llaves. Es muy importante anotar el número de las habitaciones donde el huésped manifiesta "no querer servicio de camarera", así como el de las habitaciones con cartel de "No Molestar".

Como parte del manejo de la información del departamento de ama de llaves está la relación existente entre este y el resto de los departamentos que forman parte de las instalaciones hoteleras. Entre estos departamentos se encuentra:

- Departamento de Recepción: El departamento de recepción suministra la información a primera hora de la mañana sobre el listado de las habitaciones ocupadas y las habitaciones de salida mediante el sistema automatizado ZUN así como le comunica los requerimientos especiales de los huéspedes. Y a su vez el departamento de ama de llaves debe informar sobre: status de las habitaciones a través del reporte de amas de llaves. La relación de este departamento con el de ama de llaves es constante durante el día. Una de las relaciones más importantes entre estos dos departamentos son: que ama de llaves debe asegurarse de la limpieza y la buena presentación de las habitaciones, para un mejor servicio para los huéspedes. Porque si ama de llaves no cumple con su labor de limpieza de habitaciones, tiene un atraso o no marca bien que la habitación este limpia, afecta al departamento de recepción, al no poder tener estas habitaciones disponibles para ofrecerles a los huéspedes.
- Recibe retroalimentación de quejas y comentarios sobre el huésped. Da respuesta del estado de las habitaciones y discrepancias. Pasa los reportes de los daños ocasionados por el huésped en las habitaciones para ser cobrados posteriormente. Reportes a utilizar: reporte de gobernanta o ama de llaves, reporte de pérdidas y roturas, reporte de discrepancia.

- Departamento de Mantenimiento: La labor del departamento de mantenimiento, está relacionada muy estrechamente en la prevención de accidentes y lesiones en el trabajador ya que tiene la responsabilidad de mantener en buenas condiciones el equipo de trabajo, lo cual permite un mejor desenvolvimiento y seguridad evitando en parte riesgos en el área laboral. Se vincula al departamento de ama de llaves cuando existe la necesidad de reparación y/o mantenimiento en las habitaciones. Entrega ordenes de mantenimiento de las fallas encontradas. Proporciona información sobre los status de las habitaciones. Recibe mantenimiento preventivo y correctivo para los equipos del área. Reporte a utilizar: reporte de mantenimiento
- Departamento de Recursos Humanos: Su relación está basada al momento de llevarse a cabo situaciones con el personal, ya que se encarga de la entrega de las listas de asistencia, así también, toma control cuando se da la circunstancia de tener nuevos empleados, cuando existe falta de éste, o en las amonestaciones, ya sea por conflictos o errores .
- Departamento de Alimentos y Bebidas: Está relacionado con el departamento de Ama de llaves debido a que se encarga de la limpieza, tanto de los centros de consumo, como de los salones de eventos. Igualmente, cabe mencionar que, debe de mantener un control del lavado de la mantelería. Así mismo, otra relación que existe es la coordinación de clientes VIP (*Very Important Person*) de conjunto con el departamento de RRPP (Relaciones Públicas), en cuanto a la atención en las habitaciones cuando se trata de artículos de simple manejo.
- Departamento de Administración: Es el encargado de proveer a los diferentes departamentos de los insumos faltantes. Es así como inicia su relación con el departamento de ama de llaves, debido a que éste, le proporciona un listado del inventario realizado, para la compra de los suministros faltantes, así como los reportes del estado físico de las habitaciones, y las órdenes de compra de habitaciones y de sus provisiones.

1.3.1 Modelación de procesos

Para gestionar cualquier proceso, se hace necesario lograr la máxima comprensión de estos, de forma que se dominen las principales entradas, salidas y elementos que lo integran, así como las interrelaciones entre estos y el proceso objeto de análisis con otros procesos del sistema o externos a este. Como respuesta a esta necesidad se utiliza la modelación, a través de la cual se logra una mejor comprensión de los procesos.

Según autores como [Quelopana et al., 2006], el Modelo de Procesos de Negocio (MPN) se define como un conjunto de actividades conectadas, las cuales colectivamente representan un objetivo de negocio o meta, normalmente dentro del contexto de una estructura organizacional definida por responsabilidades funcionales y relaciones. El modelo de procesos de negocio puede ser usado para múltiples propósitos: facilitar el entendimiento y la comunicación, soportar el mejoramiento de los procesos y re-ingeniería a través del análisis y simulación de los procesos de negocio, automatizar la ejecución de los procesos, y facilitar el desarrollo de software que soporta los procesos de negocio.

Para los autores [Chong et al., 2006], la modelación de procesos es la representación del grupo de actividades que una persona o empresa efectúan para alcanzar una meta.

Cada actividad del modelo puede ser representada en términos de sus entradas (información que se necesita), roles (quién hace qué) y salidas (objetivo final de la actividad). Un buen modelo de procesos debe permitir visualizar el comportamiento de un sistema, donde un proceso puede ser evaluado y corregido y si un sistema dado es técnicamente factible. Los modelos de procesos deben estar expresados de forma que permitan a los procesos ser analizados, automatizados y (o) mejorados.

La autora toma como punto de partida que para lograr una correcta modelación de los procesos de negocios antes se debe haber realizado una adecuada definición de estos, para no cometer errores que puedan afectar la imagen de la entidad.

1.3.2. Notación, herramientas informáticas y arquitecturas para la modelación de procesos.

Para la modelación de procesos se pueden encontrar diversas herramientas, notaciones y arquitecturas cada una con ventajas y usos diferentes, los cuales juegan un papel importante ya que son los encargados de hacer posible que estos sean entendidos por las personas involucradas en los procesos.

1.3.2.1. Notación para la modelación de procesos de negocio (BPMN)

[White, 2004] plantea que, BPMN, acrónimo de Business Process Modeling Notation (notación de creación de modelos de procesos de negocio), se trata de una notación gráfica estandarizada para representar los procesos de negocio en un flujo de trabajo, que facilita la mejora de la comunicación y la portabilidad de los modelos de proceso. BPMN es una iniciativa de la BPMI (Business Process Management Initiative, un consorcio de negocios) que apunta a definir una notación gráfica común para modelar los procesos de negocio. Para ellos, la notación BPMN permite separar la información de negocio de la información técnica (elementos técnicos del sistema de información) para maximizar su capacidad de ser transferida de una compañía a otra. BPMN es una notación para el modelado de procesos de negocio, provee una notación gráfica para expresar los procesos de negocio en un diagrama. Tiene como objetivo principal servir como soporte para la gestión por procesos, como una notación que pueda ser entendida fácilmente hasta por las personas que los ejecutan, monitorean y supervisan. Esta notación crea un enlace entre las etapas de diseño e implementación y es capaz de representar semánticas de procesos complejos.

Para [Chong et al., 2006] el objetivo principal del desarrollo de BPMN fue proveer a los usuarios del negocio (ya sean estos analistas empresariales, profesionales de las tecnologías de la información o gente del negocio, que monitorea y ejecuta los procesos) de una notación gráfica basada en diagramas de flujo fácil de entender. BPMN está diseñado para cubrir varios tipos de modelado y permite la creación tanto de segmentos de proceso como procesos de negocio de comienzo a fin, y en diferentes niveles de representatividad.

Cuando se va a modelar un proceso de negocio, es importante seleccionar adecuadamente la herramienta necesaria para desarrollar la modelación, pues en una entidad pueden existir actividades primarias o de soporte según PORTER (1980), esto no significa que unas sean más importantes que otras, todo tipo de actividad que se lleve a cabo en la organización es importante para esta.

Según la autora las notaciones empleados para modelar procesos juegan un rol importante, pues son las encargadas que estos sean entendidos por las personas que intervienen, desde los diseñadores del modelo, los especialistas de las tecnologías de la información, hasta los que lo ejecutan, controlan y dirigen. BPMN crea una mejor perspectiva de los procesos de negocio de una compañía y sus interacciones para poder optimizarlos y automatizarlos.

1.3.2.2. Herramientas para el modelado de procesos

A continuación se relaciona un conjunto de herramientas informáticas para el análisis y modelado de procesos como son:

- **Microsoft Office Visio 2003**: Office Visio 2003 puede ayudar a los usuarios del ámbito técnico y empresarial a documentar, diseñar y transmitir procesos y sistemas complejos de una manera clara para facilitar la colaboración y una toma de decisiones más efectiva. En él se pueden crear diagramas, con tan solo arrastrar los símbolos prediseñados. En Visio se incluyen herramientas creadas específicamente para ofrecer soporte a los empresarios, los administradores de proyectos, los profesionales de la mercadotecnia, profesionales de TI y de gestión de operaciones, desarrolladores de software, administradores de sitios web y de bases de datos, administradores de instalaciones e ingenieros. [Microsoft, 2003]
- **Active Modeler Advantage**: Este es un software desarrollado por una compañía japonesa nombrada KAISHA-Tec. Está hecho basado en las tecnologías más avanzadas, con una arquitectura basada en “plug-in”, donde hay un módulo principal para la modelación de procesos que es compartido por todos los componentes. Se puede ampliar la funcionalidad simplemente, se añaden nuevos “plug-in”, estos permiten usar BPMN con Excel, realizar análisis de costos, documentar los procesos y generar flujos de trabajo automatizados. Con este

software se pueden crear proyectos BPM, editar, imprimir y compartir diagramas y modelos de procesos BPMN. [Kaisha-Tec, 2008]

- **ARIS Tool SET:** Es una poderosa herramienta de modelación de procesos, está basada en ARIS, la arquitectura propuesta por el Profesor [Scheer, 2004]. Además de procesos, en ella se pueden modelar sistemas, organizaciones, flujos de información, recursos, datos, objetivos de negocio, materiales, software, conocimiento, productos y costos. ARIS hace posible la interacción entre estos elementos, hace posible la ejecución de una modelación de negocio que cumple con la definición propuesta anteriormente.

Para [Alonso et al., 2008] **TIBCO** constituye otra herramienta informática para la mejora de procesos de negocio, provee herramientas para la modelación de procesos basadas en los estándares BPMN (Notación para el Modelado de Procesos de Negocio) que permite separar la información de negocio de la información técnica (elementos técnicos del sistema de información) para maximizar su capacidad de ser transferida de una compañía a otra. Provee una notación gráfica para expresar los procesos de negocio en un diagrama. Tiene como objetivo principal servir como soporte para la gestión por procesos, como una notación que pueda ser entendida fácilmente hasta por las personas que los ejecutan, monitorean y supervisan. Esta notación crea un enlace entre las etapas de diseño e implementación, es capaz de representar semánticas de procesos complejos. TIBCO Business Studio, provee un entorno para la simulación de los procesos modelados.

La autora no está en desacuerdo con las consideraciones hechas por [Rodríguez 2007], debido a que los elementos que él toma en cuenta son correctos no obstante ella plantea que la notación BPMN está mejor orientada hacia el enfoque de procesos de negocio, y facilita una mejor comunicación y la portabilidad de los modelos de proceso, además permite separar la información de negocio de la información técnica, sirve como soporte para la gestión por procesos, dirigido a personas de negocios, vendedores y proveedores de servicios.

Teniendo en cuenta que TIBCO es una herramienta basada en estándares BPMN y que es capaz de representar semánticas de procesos complejos, la autora manifiesta

que sería prudente hacer uso de ella para la modelación de procesos de negocio. Lo que facilita la interpretación de las tareas y actividades fundamentales dentro de los procesos.

1.4 El departamento de ama de llaves en entidades hoteleras

Es el departamento con mayor número de empleados en el hotel. Se encarga de la limpieza del hotel, habitaciones, pasillos, oficinas, áreas comunes, etc. En un hotel es el ama de llaves el centro de este, que le da al mismo el éxito o el fracaso, pues de una excelente ama de llaves depende la buena limpieza, higiene y gusto de las habitaciones y áreas públicas. Y, es por lo que un gerente hotelero debe poner especial atención en la capacitación de este personal, teniendo mucho cuidado en su selección pues otra cualidad que debe adornar a un ama de llaves, es su probada honestidad.

El departamento de ama de llaves tiene como importancia garantizar la limpieza, arreglo y control de las áreas de piso, habitaciones y áreas públicas del hotel. Además de brindar servicio de lavandería a huéspedes y personal del hotel. El área de ama de llaves es quizás el más importante en la cadena de servicio en todas las categorías de establecimientos; desempeñar esta actividad requiere de aplicación de estándares y de una importante actitud de servicio. Sin embargo, desempeñarla con excelencia, competitividad y alto rendimiento requiere también de pasión y de ingredientes que le convierten prácticamente en un arte.

Perfil del ama de llaves

El cargo de Ama de llaves debe de tener excelente relaciones interpersonales, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, planeación y organización, adaptabilidad y manejo de presión, compromiso organizacional. Ingles 70 %. Excelente imagen personal, capacidad de mando, capacidad de expresarse con claridad, educación, descripción, responsabilidad, ser observador, nivel cultural adecuado.

Uno de los principales puntos en la cadena de servicio es la habitación, que depende del departamento de ama de llaves, y también es donde se genera una importante

porción del nivel de satisfacción del huésped. Las funciones de ama de llaves se encuentran muy cerca del huésped y éste evaluará la calidad de servicio por la forma en que el ama de llaves desempeñe adecuadamente su función. El departamento de ama de llaves vigila que se cumpla con los estándares de higiene, orden, limpieza y atención, siendo el área por medio de la cual los hoteles obtienen la mayoría de los premios así como su calificación para el número de estrellas que ostentan.

Funciones generales del departamento:

- Cuidado, limpieza y mantenimiento de habitaciones
- Cuidado, limpieza y mantenimiento de áreas públicas
- Cuidado, limpieza y mantenimiento de áreas privadas
- Cuidado, limpieza y mantenimiento del área de lavandería y tintorería

Funciones de la ama de llaves:

- Controlar todas las llaves de las áreas asignadas al departamento.
- Organizar, distribuir y controlar todos los insumos lencerías, equipos y otros medios que le hayan sido asignados.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar la fuerza de trabajo del Dpto.
- Establecer estándares de la calidad y limpieza.
- Participar en la confección del presupuesto de gastos y controlar su cumplimiento.
- Entrevistar y entrenar al personal.
- Recomendar y participar en todo lo que es remodelaciones en su área.
- Es responsable de hacer todo el seguimiento necesario para garantizar que las reparaciones se cumplan.
- Verificar que el Office estén ordenados.
- Confeccionar el reporte de ama de llaves.
- Realizar y mantener un inventario de toda la lencería, mobiliario, equipos y materiales requeridos por el departamento y el hotel.
- Elaborar y/o supervisar todos los controles propios establecidos para el área.

- Controlar los objetos olvidados según el tiempo reglamentado y el destino de los mismos.
- Controlar y cuidar los medios básicos, activos fijos, lencería, productos, insumos así como realizar mensualmente el inventario físico de los utensilios y la lencería enviándolo a contabilidad.

El ama de llaves es la jefa del departamento, por lo tanto es la responsable de todas las actividades inherentes a la limpieza y arreglo de áreas habitacionales, además:

- Selecciona el personal a su cargo.
- Orienta al personal sobre el trabajo a realizar.
- Supervisa el trabajo que realiza el personal del Departamento de acuerdo a las normas establecidas.
- Distribuye el trabajo equitativamente.
- Controla la efectividad de las fumigaciones.
- Supervisa el estado de orden, limpieza y conservación de las áreas asignadas al departamento.
- Elabora planes de trabajo e informes del Departamento.
- Participa en la capacitación y adiestramiento de su personal, en coordinación con el Departamento de Adiestramiento del hotel.
- Vela por su apariencia personal y la del personal subordinado a ella. Lleva los controles administrativos del Departamento.
- Exige el cumplimiento de las normas de disciplina
- Mantiene motivado a su personal para un mejor servicio.

Asistente de ama de llaves

Es la que asiste al Ama de llaves en sus funciones: además debe cumplir las actividades siguientes:

- Sustituir al Ama de Llaves en caso de ausencia.
- Supervisar el trabajo de las supervisoras y demás personal del Departamento.
- Distribuir el trabajo diario.

- Elaborar el reporte de Ama de Llaves.
- Controlar la asistencia del personal.
- Ayudar al Ama de Llaves en la elaboración de presupuesto e inventario y resolver problemas de los huéspedes.
- Supervisar y llevar controles de las llaves maestras.
- Controlar los reportes de mantenimiento, así como velar por la prontitud y calidad en su realización.
- Ayudar a mantener actualizados los diferentes controles.
- Revisar diariamente las habitaciones vacías limpias y ocupadas.
- Exigir el cumplimiento de los horarios de trabajo.

Supervisora de pisos

La supervisora tiene como misión fundamental el chequeo profundo de las habitaciones y otras áreas que le sean asignadas así como garantizar que todo esté en orden, limpio y acondicionado, además debe:

- Coordinar con el ama de llaves la fuerza de trabajo necesaria de acuerdo con la prioridad existente.
- Supervisar habitaciones pasillos, pantry, escaleras, oficinas, salones y otras áreas destinadas al alojamiento.
- Velar por el cumplimiento del horario laboral, la disciplina y el reglamento del hotel.
- Elaborar reportes relativos a la actividad.
- Brindar especial atención a las habitaciones designadas para VIP y grupos FAM.
- Dar seguimiento a las reparaciones
- Orientar las prioridades teniendo en cuenta el tipo de huésped, cantidad de camareras y el máximo aprovechamiento de la jornada laboral
- Entrenar y orientar a su personal.
- Suplir al ama de llaves cuando será necesario
- Revisar las discrepancias.
- Controlar el buen uso de los materiales, equipos de trabajo y lencería

- Entregar y controlar todos los medios necesarios para el desempeño de las funciones
- Informar al ama de llaves de todas las incidencias en los pisos
- Exigir la entrega en tiempo de los reportes de camareras

Camarera

Es la responsable de la limpieza, acondicionamiento y estética de las habitaciones, de proveerlas completamente con los suministros necesarios así como reportar a la supervisora o jefe inmediato sobre los desperfectos encontrados en las mismas. También debe:

- Recepción del turno. Puntual y cumplidora de la jornada laboral
- Se responsabiliza con las llaves del piso.
- Elabora el reporte de cuartos ocupados
- Habilita el carro de camarera con la lencería y los productos necesarios para su trabajo, así como mantenerlo limpio y organizado
- No entrara a las habitaciones con el cartel de no moleste e informará a la supervisora o ama de llaves
- Entregar al ama de llaves los objetos olvidados en las habitaciones ara que se proceda según lo establecido
- Entregar las llaves y los informes establecidos al terminar el turno
- Llevar el control de los equipos , insumos de las habitaciones y reportar las perdidas o roturas
- Reportar progresivamente las habitaciones vacías limpias

Supervisora de áreas públicas

Tiene a su cargo la supervisión del trabajo de las limpiadoras de áreas públicas del hotel. Asimismo:

- Atiende la limpieza y acondicionamiento de las áreas comunes, restaurantes, lobbies, pasillos, baños públicos, taquillas, escaleras y demás áreas que se le asignen.

- Garantiza que el personal cuente con los medios y equipos necesarios para realizar sus tareas
- Confecciona el programa de limpieza que tiene a su cargo
- Exige porque se mantenga la estética y el ordenamiento de las áreas que tiene a su cargo
- Exige por el cumplimiento de la disciplina y la jornada laboral
- Orienta la utilización de los productos de limpieza: en cómo, cuándo y con qué debe realizarse cada limpieza.

Limpiadoras de áreas comunes

Al personal que desempeña las funciones de auxiliares de limpieza, le corresponde mantener en óptimas condiciones de higiene, limpieza, acondicionamiento, organización, y estética todas las áreas comunes de los establecimientos hoteleros.

- Ejecutar las labores de limpieza establecidos para cada tipo de área designada.
- Acondicionar el mobiliario y los objetos de ornamentación en cada área
- Limpiar y mantener las condiciones higiénicas en los baños públicos, abasteciéndolo de papel, jabón de forma permanente
- Conservar y cuidar los utensilios de trabajo

Valet

Se encarga de recoger la ropa de vestir del huésped a su solicitud para trasladarla a la tintorería en los hoteles donde se brinda dicho servicio.

Ropero

La persona responsable de la ropería lleva el control de la lencería entregada a la lavandería (sucia), recibida de la lavandería (limpia), lencería entregada a las camareras para habitaciones, mantelería entregada a las áreas de servicio gastronómico y otros además del control de los descartes que se tengan que realizar.

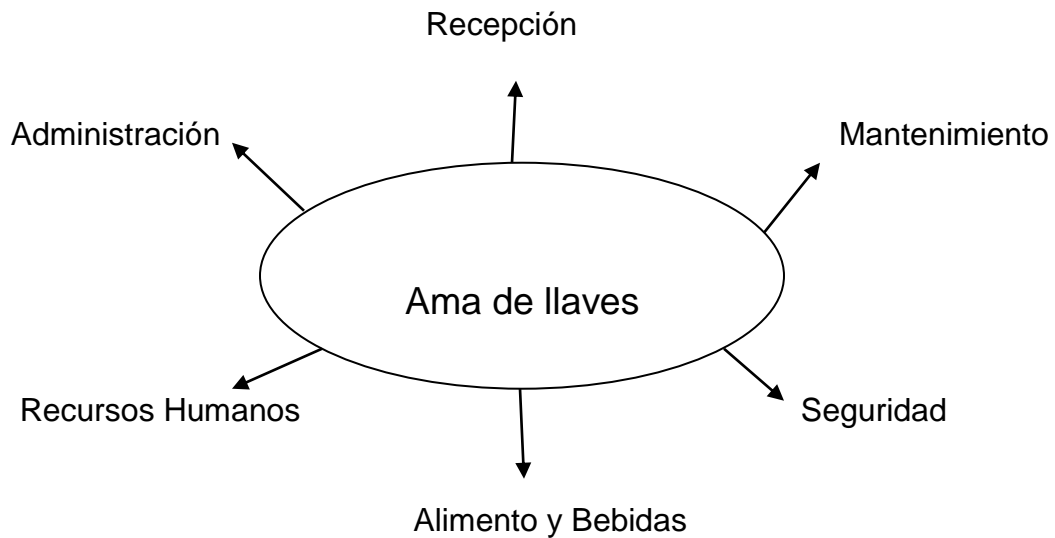


Figura 4. Relación del departamento de ama de llaves con el resto de los departamentos

A continuación se listan cada uno de los departamentos con sus funciones fundamentales:

- El **departamento de Dirección:** analiza incidencias importantes de cualquier índole, incidencias de tipo reiterativo, que surgen del reporte de ama de llaves y recepción, tardanza en la solución de problemas reportados a mantenimiento, habitaciones fuera de orden y en otros usos
- El **departamento de Recepción:** entrega y conciliación del reporte de ama de llaves (10:00 am y 4:00pm), suministra la información a primera hora de la mañana sobre el listado de las habitaciones ocupadas y las habitaciones de salida, así como le comunica los requerimientos especiales de los huéspedes, esto sirve para realizar la distribución del trabajo priorizando habitaciones vacías sucias y para garantizar el reporte progresivo de las habitaciones vacías limpias
- El **departamento de Mantenimiento** se vincula cuando existe la necesidad de reparación y/o mantenimiento en las habitaciones. Reparaciones y/o cambios de muebles y equipos, mantenimiento preventivo de habitaciones,

mantenimiento sistemático en áreas comunes y habitaciones, mantenimiento programado a equipos de climatización, refrigeración y otros

- El **departamento de Seguridad** se relaciona cuando a los reportes de los empleados y motivos de salida, descansos, horarios, etc.; así como cuando suceden actos de hurtos, robos o extravíos en las habitaciones
- El **departamento de Recursos Humanos** se encarga del control y la coordinación de todo lo relacionado con la organización y la disciplina del departamento ausencias, maternidad, licencias, vacaciones, plantilla, indisciplinas, necesidad de capacitación del personal
- **El departamento Económico:** Control de inventarios, movimiento de medios básicos, participa en el análisis y elaboración del presupuesto del departamento, valor y cobro a clientes y trabajadores de pérdidas y roturas
- **El departamento de Relaciones Públicas:** Responder a solicitudes de servicio de cortesía, clientes VIP y grupos FAM, atención a cualquier queja o insatisfacción de los clientes
- **El departamento de compras:** Pedidos de todo lo necesario para la realización óptima y eficaz del trabajo, control de calidad de los productos necesarios para el trabajo del departamento

1.5 El proceso de manejo de la información en el departamento de ama de llaves

Toda entidad debe realizar un adecuado manejo de la información de sus procesos claves de éxito, a partir de la importancia que se le atribuye al departamento de ama de llaves dentro del proceso de alojamiento (**Anexo V**) en las entidades hoteleras, se torna interesante analizar el manejo de la información para el departamento de ama de llaves en dichas entidades. Ya que esta debe ser capaz de:

Planificar el trabajo de su departamento:

- Elaborar los cronogramas de trabajo con los colaboradores del departamento, para el lavado de cortinas, alfombras, cobijas, cubrecamas, retoque de muebles o limpieza profunda de las habitaciones
- definir o revisar métodos y procedimientos operacionales

- definir prioridades para atender solicitudes especiales y programación de llegada y salida de huéspedes
- organizar la operación en las temporadas y los eventos especiales
- establecer patrones de tiempo y especificaciones de calidad para la entrega de los servicios y los productos
- establecer el equipo de personas necesario para el ordenamiento, limpieza y servicios generales

Organizar, capacitar y supervisar al equipo humano de trabajo:

- Mantener la disciplina y asegurar los estándares de presentación personal;
- solucionar problemas y conflictos
- establecer un ambiente de trabajo cooperativo, comprometido, optimista y productivo
- evaluar el desempeño del equipo humano de trabajo
- orientar y motivar para el auto desenvolvimiento y el trabajo en equipo
- capacitar y asegurar la competencia del equipo
- generar un programa de capacitación continua en los diferentes procesos, políticas o estándares
- proveer al equipo la información actualizada del establecimiento como horarios, eventos especiales, servicios
- asegurar la continuidad de las acciones iniciadas en turnos anteriores

Coordinar los servicios realizados por el equipo de trabajo:

- Distribuir los implementos de los equipos de trabajo
- supervisar el ordenamiento e inspeccionar el estado de las diferentes áreas de trabajo
- prever el material y lugar de almacenamiento en cada área y supervisar el control de inventarios en estas áreas
- orientar sobre atenciones especiales, privacidad del cliente, seguridad y emergencias
- asegurar que los servicios sean ejecutados conforme a los estándares mínimos de calidad

- monitorear el estado de las habitaciones durante la llegada, ocupación hotelera y salida de huéspedes

Contratar y supervisar servicios de terceros:

- Identificar la necesidad de contratar servicios externos, como jardinería, desinfección, fumigación, lavado de alfombras y cortinas
- identificar y seleccionar proveedores de productos y servicios
- analizar propuestas y presupuestos
- contratar, fiscalizar y aprobar la calidad del servicio

Administrar materiales a su cargo:

- Seleccionar y definir los niveles de inventario y orientar su uso
- inventariar el material de limpieza, menaje, material de reposición de las habitaciones
- definir la cantidad y el tipo del mobiliario de reserva
- definir la cantidad y el tipo de máquinas y equipos de lavandería y limpieza
- establecer políticas de uso y consumo de productos y materiales
- controlar el consumo de productos y materiales para evitar el desperdicio

Diseñar y mantener la decoración de los diferentes ambientes a su cargo:

- Solicitar la adquisición de artículos de decoración
- sugerir arreglos florales
- escoger la ropa de cama, baño y mesa
- establecer políticas de decoración de acuerdo al ambiente, a la temporada o al evento

Operar los equipos relacionados con su actividad:

- Operar equipos y aparatos de uso común en las habitaciones y en el servicio de limpieza, higienización y ordenamiento
- operar computador

Asegurar la satisfacción del huésped:

- Asegurar que el servicio otorgado esté en conformidad con lo ofertado
- atender e interpretar las quejas y reclamos del huésped
- identificar y solucionar las causas de insatisfacción y promover mejoras

- coordinar la devolución de los objetos olvidados por el huésped

Interactuar con los demás departamentos:

- Informar la condición de las habitaciones y pedidos especiales del huésped;
- participar en la definición de procedimientos de eventos, para clientes importantes (VIP) y huéspedes con necesidades especiales
- coordinar con el departamento de mantenimiento, las reformas, servicios o reparaciones en las habitaciones o áreas sociales
- actuar conjuntamente con el departamento de seguridad, recepción u otros en situaciones de emergencia
- coordinar con el departamento de alimentos y bebidas la entrega de los servicios a los huéspedes en la habitación

Apoyar a la gestión del negocio:

- Participar en la implementación de programas de mejora
- controlar resultados operacionales y presupuestarios de su departamento

Competencia

- El ama de llaves, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes

Conocimientos:

- Técnicas de elaboración de presupuestos, cronogramas, horarios de trabajo y eventos especiales
- desarrollo de procedimientos operacionales
- técnicas de liderazgo y jefatura; coordinación y supervisión de personal; métodos de validación de profesionales y equipos
- legislación laboral y comercial aplicable a contratos de prestación de servicios y a técnicas de negociación de contratos
- técnicas de manejo de inventarios, control, almacenamiento y establecimiento de punto de reposición de materiales
- técnicas para limpieza, higienización y ordenamiento aplicables a empresas de alojamiento y operación de equipos y aparatos de uso más común en las habitaciones

- servicios de hotelería; funciones generales de cada departamento de un establecimiento de alojamiento
- técnicas de servicio al cliente
- técnicas básicas de decoración, manejo de volúmenes, manejo del color
- requisitos para trabajo en equipo

Habilidades:

- Capacidad de argumentar con lógica verbalmente o por escrito
- tomar decisiones complejas, individualmente o conjuntamente con otras personas
- cálculos matemáticos y elaboración de planillas y gráficos para análisis y control
- lectura y escritura clara para elaboración de informes gerenciales
- planificación de corto plazo, de acuerdo con recomendaciones estratégicas

Actitudes:

- Innovador. Con nuevas ideas, con imaginación, plantea sugerencias, aporta soluciones
- Detallista. Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio
- Práctico. Con los pies en la tierra, con sentido común, le gusta reparar cosas
- Controlador. Asume el control, se responsabiliza, dirige, organiza, supervisa a otros
- Democrático. Anima a los demás a expresar sus opiniones, consulta, escucha y toma en cuenta a los demás
- Equilibrado emocionalmente. No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales

Lo antes expuesto demuestra que el manejo de la información en el departamento de ama de llaves consta de un conjunto de actividades encaminadas por cada uno de los involucrados dentro de dicho departamento, así como las áreas que responden además a las acciones fundamentales que complementan la actividad de este departamento para lograr que el proceso de alojamiento fluya adecuadamente.

1.6 El proceso de manejo de la información en el departamento de ama de llaves del hotel Pernik

En el departamento de ama de Llaves del hotel Pernik se desarrollan subprocesos y actividades en función de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Las habitaciones de dicha instalación hotelera se encuentran en diferentes estados a los efectos de su disponibilidad por estar ocupadas o no y la distribución de trabajos de mantenimiento.

El trabajo de las camareras de áreas habitacionales consistirá básicamente en la preparación, limpieza y acondicionamiento de las habitaciones:

- Las habitaciones que hayan amanecido vacías limpias se repasaran por las mañanas
- A continuación se harán las habitaciones vacías sucias o de salida hasta el momento realizado con el fin de que estén dispuesta para la venta nuevamente lo antes posible
- Una vez comprobado esto se realizaran las habitaciones ocupadas empezando por las que tenga en el picaporte de la puerta el cartel HAGA LA HABITACION y a continuación las restantes habitaciones según vayan saliendo los clientes
- Para los clientes que hayan colocado el colgante NO MOLESTE la camarera, al concluir su turno de trabajo se comunicará con ellos para confirmar que no desean este servicio
- Para entrar a una habitación la camarera dará tres toques triples con los nudillos de los dedos repitiendo en cada caso la expresión CAMARERA
- Si la habitación es ocupada y el huésped contesta o la recibe en la puerta, le saludara con cortesía y le preguntara si desea se le realice en ese momento el servicio de limpieza, si el cliente no contesta, entrará a la habitación, y una vez adentro repetirá la expresión CAMARERA
- Al terminar la limpieza de todas las habitaciones la camarera hará la limpieza profunda del pasillo y escaleras sin dejar nada fuera de su lugar
- Al transitar con los carros se debe evitar hacer ruidos innecesarios

- Las camareras durante el servicio deben mantenerse cerca de los carros
- Al terminar de acondicionamiento de la habitación, la camarera colocara en el tocador visible a los clientes la Tarjeta de Camarera para personalizar más el servicio prestado
- Finalmente se entrega el Reporte de Camarera actualizado y las llaves del área a la supervisora o Ama de llaves
- Entrega la lencería sucia en el área de ropería

Procedimiento para la Supervisión de las habitaciones y áreas comunes.

La supervisión de las habitaciones debe realizarse siempre hacia un mismo sentido y dirección (de afuera hacia dentro, de derecha a izquierda o de izquierda a derecha) nunca saltando de un lado para otro, de manera que no falte por revisar ninguna sección o elemento. La supervisora (Camarera Jefa de Brigada) realizará la supervisión en la medida en que las camareras le vayan reportan las habitaciones que están vacías limpia, también se tendrán en cuenta aquellas que amanecen limpias del día anterior y aún no han sido ocupadas. En las habitaciones ocupadas la supervisora realiza la inspección en el mismo momento en que la camarera hace su trabajo para evitar molestias a los clientes alojados.

Para entrar a la habitación seguirá el mismo procedimiento que la camarera. Los aspectos a inspeccionar en habitaciones y áreas libres se muestran en la Lista de Chequeo para la supervisión. El resultado de la supervisión queda anotado en su libreta con la fecha, el número de la habitación u área inspeccionada y el responsable de la limpieza, a este último se le dará una copia para que pueda eliminar los problemas de higiene detectados de forma inmediata. Las averías y otros problemas de mantenimientos detectados se anotarán en el registro. La supervisora tendrá especial cuidado en informar al Ama de Llaves las habitaciones con problemas para realizar descuentos.

Procedimientos para la limpieza de áreas libres

Como áreas comunes denominamos aquellas que son de uso colectivo, tales como: Lobbys, escaleras, pasillos, salas de estar, baños públicos de clientes y trabajadores,

instalación medica, restaurante, Snack Bar, Lobby bar, Piscina, oficinas, centro nocturno, ascensores, comedor obrero y la Tienda. A la limpiadora de área le corresponde mantener en óptimas condiciones de higiene, limpieza, acondicionamiento, organización y estética las áreas comunes de los establecimientos hoteleros, las mismas no tendrán áreas fijas, sino que rotarán en función de los horarios y la disponibilidad del personal que realiza la tarea. El Limpiador de Área de Centro Turístico (Cristalero) se encargará de mantener en correcto estado de limpieza toda la cristalería del Hotel.

Razón por la cual se puede afirmar que en el departamento de ama de llaves no existe proceso de manejo de información, solo un conjunto de actividades que fluyen de forma independiente respecto a cada uno de los departamentos que conforman la instalación hotelera. Cada una de las acciones que complementan esta actividad se realizan por separado, siendo cada una de estas una secuencia de las otras. Y los departamentos fundamentales como recepción, mantenimiento, relaciones públicas, almacén, economía y servisa interactúan con este departamento de forma independiente dándole cumplimiento a las actividades previstas para cada una de estas áreas.

Capítulo 2. Definición y aplicación del procedimiento para la mejora del manejo de información en el departamento de ama de llaves del hotel “Pernik”

Para comprobar la certeza de las soluciones planteadas con vista a resolver el problema científico, se aplicó el procedimiento propuesto al objeto de estudio práctico y específico de esta investigación.

2.1. Aspectos generales de procedimiento

EL procedimiento (Figura 5) tiene como **objetivo**, informar, representar una determinada realidad con los datos y darla a conocer, actuar como una herramienta para facilitar el desarrollo de un proyecto de modelación, análisis y mejorar el proceso de manejo de la información en el departamento de ama de llaves.

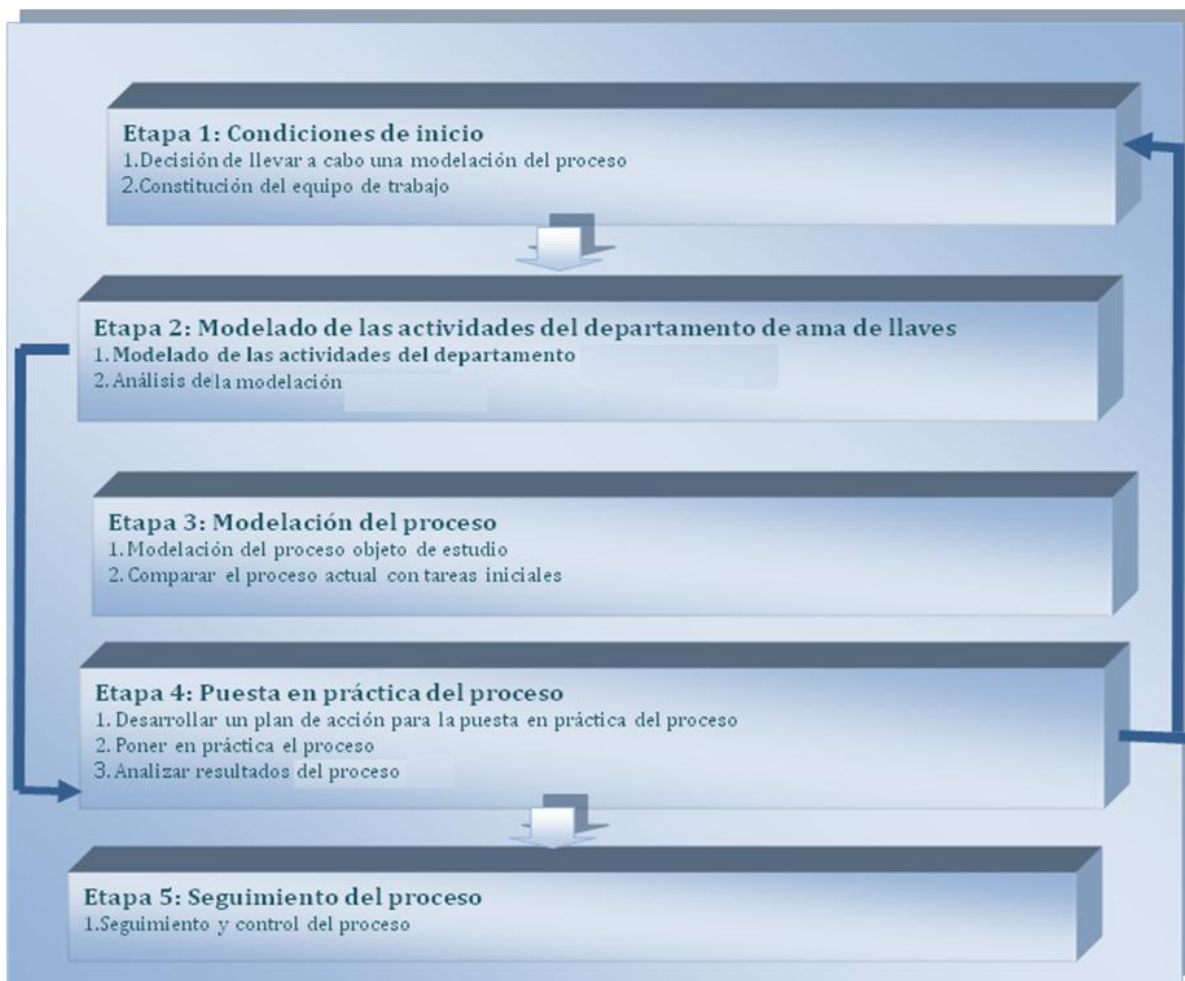


Figura 5. Procedimiento para mejorar el manejo de la información en el departamento de ama de llaves

2.2. Definición del procedimiento propuesto

Etapa 1: Condiciones de inicio

Esta etapa tiene como **objetivo** realizar una caracterización de la entidad objeto de estudio a partir de los elementos fundamentales e imprescindibles dentro de esta.

Decisión de llevar a cabo la modelación del proceso

El **objetivo** de esta tarea es realizar un análisis de la entidad así como los objetivos de esta para lograr las salidas previstas para el proceso de la entidad objeto de estudio.

Para esto se deben analizar cada una de las deficiencias que presenta el manejo de la información en el área o departamento en análisis.

Constitución del equipo de trabajo

En aras de minimizar el efecto que podrían causar las barreras psicológicas del proceso de comunicación, esta tarea tiene como **objetivo** crear un equipo de trabajo, integrado por las partes involucradas en el proyecto, con objetivos, responsabilidades e intereses comunes, y no como es habitual, donde partes separadas interactúan independientes para “defender” objetivos, intereses o puntos de vistas.

Etapa 2: Modelado de las actividades del departamento de ama de llaves

En esta etapa el **objetivo** es analizar y modelar las actividades del departamento de ama de llaves.

El proceso de manejo de la información en el departamento de ama de llaves es un proceso de apoyo debido a que las actividades no crean valor desde el punto de vista del cliente, pero son necesarias para ejecutar los procesos fundamentales de las entidades hoteleras, son requerimientos esenciales para ejecutar un proceso central, sin procesos de apoyo es imposible ejecutar un proceso central. Se desarrollará la definición y modelación de las principales actividades de manejo de información para el departamento de ama de llaves.

Modelado de las actividades del departamento de ama de llaves

En esta etapa el **objetivo** es analizar las actividades del departamento de ama de llaves, y proceder a su modelación.

Análisis de la modelación

Esta tarea tiene como **objetivo** realizar un análisis de la modelación de las tareas del departamento y así determinar su factibilidad.

El análisis y modelación del proceso a través de entrevistas realizadas a los trabajadores de la entidad se realizará a partir del uso de una herramienta correspondiente a este tipo de actividades.

Etapa 3: Modelación del proceso

A partir de las mejoras propuestas, el **objetivo** de esta etapa es realizar la modelación del proceso.

Modelación del proceso objeto de estudio

Esta etapa tiene como **objetivo** realizar la modelación del proceso a partir de los cambios que fueron determinados luego de realizar los análisis anteriores.

A partir de esta modelación en la entidad se podrán generar cambios que redunden en beneficios.

Comparar el proceso actual con las tareas iniciales

Esta tarea tiene como **objetivo** comparar las tareas del departamento de ama de llaves con las actividades definidas en el proceso de manejo de la información.

Teniendo en cuenta las etapas anteriores se realiza un análisis del proceso a partir de las tareas iniciales.

Etapa 4: Puesta en práctica del proceso

Esta etapa tiene como **objetivo** poner en práctica del proceso en la entidad objeto de estudio.

En esta etapa se pone en práctica el proceso definido en cada una de sus dimensiones. Para la puesta en práctica del proceso mejorado, se logró la participación de los involucrados, a los cuales se les informaron los cambios poco a poco para no propiciar resistencia al cambio.

Desarrollar un plan de acción para la puesta en práctica del proceso

Esta tarea tiene como **objetivo** elaborar un plan de acción que permita poner en práctica el proceso definido y modelado.

Para la puesta en práctica del proceso se utilizará una secuencia de acciones que permitirán la puesta en práctica de este.

Poner en práctica el proceso

Esta tarea tiene como **objetivo** poner en práctica el proceso definido para el manejo de la información del departamento de ama de llaves.

A partir de la secuencia de las acciones propuestas en la tarea anterior, se procede a poner en práctica el proceso. Para la realización de esta tarea, estarán vinculados los trabajadores del departamento.

Analizar resultados del proceso

En esta tarea el **objetivo** es analizar los resultados una vez que es puesto en práctica el proceso en la entidad objeto de estudio.

A través del análisis de la modelación del proceso se puede determinar que la mejora en el proceso proporciona agilidad al minimizar el tiempo y el esfuerzo necesario para llevar a cabo el proceso. Con la integración del proceso, se logra mejor comunicación y colaboración directa e inmediata entre los participantes, con estas mejoras los beneficiados con el proceso se sentirán motivados a desarrollar cada una de las actividades, ya que no existirán demoras. Para la mejora del proceso no es necesario incurrir en gastos de compra de infraestructura, pues con la que cuenta la organización es suficiente para llevar a cabo la mejora implementada.

No se requiere de personal calificado para utilizar las mejoras aplicadas al proceso, por lo que no será necesario contratar nuevos empleados, con los que cuenta la organización es suficiente, se cuenta con una representación y estandarización de los datos correspondientes a las variables para determinar las ecuaciones de conversión, lo que provoca una mejor calidad de la información y facilita la toma de decisiones.

Etapas 5: Seguimiento del proceso

Esta etapa tiene como **objetivo** realizar un seguimiento del proceso para evitar que se presenten situaciones que puedan influir negativamente en su desarrollo. Es necesario construir un conjunto de indicadores que muestren a través de su comportamiento si la organización ha logrado mejorar y que le proporcione a la dirección la información concreta sobre la marcha actual.

Seguimiento y control del proceso

Esta tarea tiene como **objetivo** facilitar seguimiento y control al proceso definido. Para completar las etapas del procedimiento una vez que se pone en práctica el proceso mejorado se realiza un seguimiento y control, por lo que esta tarea tiene como **objetivo** erradicar cualquier situación que se pueda presentar y afectar el éxito de la entidad.

2.3. Aplicación del procedimiento propuesto en el hotel “Pernik”

Etapas 1: Condiciones de inicio

Esta etapa tiene como **objetivo** realizar una caracterización de la entidad objeto de estudio a partir de los elementos fundamentales e imprescindibles dentro de esta.

Caracterización de la entidad

El Hotel Pernik con categoría de dos estrellas perteneciente al Complejo Hotelero Islazul Holguín de la cadena de turismo ISLAZUL del MINTUR fue fundado el 31 de diciembre de 1980 y se encuentra ubicado en la Avenida Jorge Dimitrov, Reparto Nuevo Holguín en la ciudad de los parques. El Hotel Pernik se comenzó a construir

en 1975 por la Empresa Constructora 19. Su nombre le rinde homenaje al líder búlgaro Jorge Dimitrov, nacido en la provincia Pernik de esa nación.

Se encuentra ubicado en la zona urbana conocida como Nuevo Holguín contrastando armónicamente su belleza y moderna arquitectura con la de otras instalaciones que le circundan tales como la Plaza de la Revolución Calixto García, la Taberna de Pancho, el Partido Provincial y los edificios de 18 plantas.

Los productos básicos que oferta el Hotel son alojamiento, gastronomía y recreación. La instalación posee 35 años de explotación lo cual ha provocado algún deterioro de sus áreas, razón por la cual se comenzó a remodelar por etapas concluyéndose el restaurante, los salones, lobby y la carpeta del lobby bar y 120 habitaciones.

La tecnología empleada garantiza la calidad del servicio sustentada en una política para el mantenimiento preventivo y planificado de los equipos. Cuenta con el diseño de un programa de calidad que permite la mejora continua y sostenida del servicio, con la integración participativa de todos sus colaboradores. Estructuralmente el Hotel se compone de Lobby, restaurante, bar piscina, tienda para el turismo internacional y nacional, cocina central, salón de reuniones, almacén de insumos, galería de arte, habitaciones y áreas exteriores, cuenta con 200 habitaciones (408 plazas) distribuidas en 2 suite, 7 triples, 143 dobles estándar y 48 sencillas, las cuales poseen baño privado, aire acondicionado, agua fría y caliente, teléfono con salida nacional e internacional y TV por cable.

EL Hotel Pernik, reflejo de cubanía, se distingue por los servicios de excelencia al cliente nacional e internacional, en las modalidades de turismo de ciudad y eventos, brindado con alta profesionalidad, apoyado en una tecnología de avanzada, sustentada por el mejoramiento continuo y la competitividad.

MISIÓN

El Hotel Pernik brinda servicios personalizados de Alojamiento, Restauración y Recreación contando con un colectivo motivado que trabaja por la calidad total y la satisfacción de sus clientes.

VISIÓN

Somos líderes del producto hotelero de ciudad en el territorio.

El Alojamiento es uno de los procesos claves que más incidencia tiene en los resultados del hotel, por lo que su gestión puede constituir un elemento determinante para elevar o disminuir los índices de satisfacción de los clientes en dependencia del grado de perfección con que se desarrolle.

Decisión de llevar a cabo la modelación del proceso

El **objetivo** de esta tarea es realizar un análisis de la entidad así como los objetivos de esta para lograr las salidas previstas para el proceso de la entidad objeto de estudio.

Se analizaron cada una de las deficiencias que presenta el manejo de la información para departamento de ama de llaves del hotel:

- Pérdida de información, lo que trae consigo que esta no pueda ser utilizada para futuras toma de decisiones
- No existe una representación de los datos relacionados con los recursos asociados a cada uno de los procesos fundamentales de la entidad hotelera
- Falta estandarización y precisión de la información

Las deficiencias antes mencionadas fueron presentadas a la dirección de la entidad y los resultados de las entrevistas (**Anexo IV**) realizadas a partir de las cuales se puede concluir que:

- La entidad cuenta con la infraestructura y disposición para enfrentarse a la solución propuesta.
- Es necesario el logro de mayores niveles de satisfacción de los clientes y la búsqueda de mayor eficiencia en la utilización de los recursos disponibles.
- Es factible para la empresa enfrascarse en la mejora de procesos.

Teniendo en cuenta los elementos antes expuestos se decidió por parte de los directivos de la entidad llevar a cabo una mejora continua del manejo de la información para la gestión de las restricciones físicas.

Constitución del equipo de trabajo

En aras de minimizar el efecto que podrían causar las barreras psicológicas del proceso de comunicación, esta tarea tiene como **objetivo** crear un equipo de trabajo, integrado por las partes involucradas en el proyecto, con objetivos, responsabilidades e intereses comunes, y no como es habitual, donde partes separadas interactúan independientes para “defender” objetivos, intereses o puntos de vistas. Para llevar a cabo esta tarea se tuvieron en cuenta las personas involucradas en el departamento:

Ama de llaves

Es la jefa del departamento, por lo tanto es la responsable ante la dirección del hotel de todas las actividades inherentes a la limpieza y arreglo de áreas habitacionales.

Supervisora de Pisos

Tiene a su cargo la supervisión del trabajo de las camareras.

Camarera

Es la responsable ante la Supervisora de Pisos de la limpieza y arreglo de las habitaciones (o áreas que sean encomendadas).

Limpiadoras de áreas

Se encargan de limpiar y mantener las áreas de servicios y públicas del hotel y mantener en orden y perfecto estado de uso, sus materiales y equipos de limpieza.

Ropero

Lleva el control de la lencería entregada a la lavandería (sucia), recibida de la lavandería (limpia), lencería entregada a las camareras para habitaciones, mantelería entregada a las áreas de servicio gastronómico y otros, además del control de los descartes que se tengan que realizar.

Etapa 2: Modelado de las actividades del departamento de ama de llaves

En esta etapa el **objetivo** es analizar y modelar las actividades del departamento de ama de llaves.

El proceso de manejo de la información en el departamento de ama de llaves es un proceso de apoyo debido a que las actividades no crean valor desde el punto de vista del cliente, pero son necesarias para ejecutar los procesos fundamentales de las entidades hoteleras, son requerimientos esenciales para ejecutar un proceso central, sin procesos de apoyo es imposible ejecutar un proceso central. Se desarrollará la definición y modelación de las principales actividades de manejo de información para el departamento de ama de llaves.

Modelado de las actividades del departamento de ama de llaves

En esta tarea el **objetivo** es modelar las actividades del departamento de ama de llaves.

Generalidades del proceso en el departamento de Ama de llaves

- El orden de la limpieza de las diferentes áreas se realizará siguiendo el principio básico de: desempolvar, barrer, trapear, aspirar, frotar, enjuagar, secar y pulir
- El estado de las habitaciones responderá a la clasificación de [Vacío sucio (**VS**), Vacío limpio (**VL**), Ocupado (**O**) y Fuera de orden (**FO**)]
- El orden de la limpieza de las habitaciones se realizará teniendo en cuenta la necesidad del turismo alojado y el movimiento operacional diario, lo cual estará previsto en la hoja de trabajo y en caso necesario el ama de llaves precisará el orden de prioridad
- En la realización de las tareas se tendrán en cuenta las fases: (Preparatoria, Limpieza, Acondicionamiento y Terminación)

Preparación Inicial

Organización y distribución de la tarea

Una vez que el ama de llaves arriba al área obtiene del sistema automatizado ZUM la información que le permite organizar y distribuir equitativamente el contenido de

trabajo diario en correspondencia con la fuerza de trabajo disponible. Los reportes son los siguientes:

- Reporte de Gobernanta/Ama de llaves. (Total de habitaciones y el estado en que se encuentra cada una de ellas, además de las posibles salidas en el día)
- Reporte de camareras. Dos copias, uno para la revisión inicial y otro para la distribución del trabajo. (distribución de las habitaciones por áreas de trabajo, estado de las habitaciones, las fechas de entrada y salida de los clientes y los datos generales de cada uno y un escaque para que la camarera actualice los cambios de lencería que realiza en las habitaciones de su área)
- Listado de Cambios de sábanas (informa las habitaciones que les toca el cambio de lencería según la estancia promedio de los clientes). Requiere actualización en el sistema
- Reporte de las Habitaciones FO (para determinar junto con el JE de Servicios Técnicos la posibilidad de ponerlas en orden)

Para distribuir el trabajo, como cada camarera tiene su área, el ama de llaves utiliza los reportes de camareras y distribuye las habitaciones de aquella que no esté presente, de forma equitativa en correspondencia con la cantidad de salidas que tenga cada una. Estos reportes también se utilizan para la distribución de los insumos para la realización del trabajo.

La camarera al arribar al departamento recibe el reporte de camarera para proceder a la revisión preliminar de su área de trabajo y además se les hace entrega de las llaves de las habitaciones correspondientes. La entrega de las llaves queda registrada en el registro RAL-2-01 Libro de Llaves. En el reporte quedarán señaladas todas las discrepancias que se detecten para actualizar luego el Reporte de Gobernanta / Ama de llaves y el de las Discrepancias, que se emiten a las 10.00 am y se analizan con el JE de Recepción Hotelera.

Al regresar el ama de llaves les entregará un segundo reporte de camareras idéntico al anterior con la distribución del contenido de trabajo y las cantidades de papel y jabón que necesita.

Las limpiadoras de áreas, el ropero y el cristalero tienen un contenido de trabajo constante, en el caso de las primeras, la distribución será rotativa en función de los turnos de trabajo y de las áreas a limpiar.

Reunión de información:

Se efectuará diariamente a las 9.30 am, una vez concluido el recorrido inicial de las camareras, con el objetivo de analizar cualquier problema detectado en las áreas.

Participarán todos los trabajadores del área. Se tratarán los siguientes temas:

- Porte y aspecto del personal
- Atención a Clientes VIP, Grupos FAM o Clientes Repitentes.
- Actividades a priorizar.
- Temas de interés (políticos, culturales o de capacitación)
- Felicitaciones al personal por el buen desempeño laboral u otra razón de importancia (cumpleaños, acontecimientos, etc)

Entrega de insumos, productos de limpieza y medios de trabajo

Se realiza teniendo en cuenta la carga de trabajo y la disponibilidad de los recursos.

Los insumos, productos de limpieza y medios de trabajo que se entregan al personal (jabón, papel, nylon de cestos, nylon de vasos) están recogidos en el DAL-1 reglamento para la normación del consumo material.

Los insumos entregados se recogen en el registro RAL-2-12 entrega de insumos como constancia de lo que se entrega.

La modelación, realizada con la herramienta TIBCO, se encuentra en el **Anexo I**. Para ambos casos los equipos de trabajo están formados por los involucrados en cada una de las actividades claves identificados en el departamento.

Análisis del modelado

Esta tarea tiene como **objetivo** realizar un análisis de la modelación de las tareas del departamento y así determinar su factibilidad.

El análisis y modelación del proceso a través de entrevistas realizadas a los trabajadores de la entidad (**Anexo III**), permitieron concluir la existencia de un conjunto de errores entre los que se destacan:

- Repeticiones innecesarias de actividades dentro del proceso
- Elevado tiempo de procesamiento
- Alta complejidad del procesamiento, tendencia al error
- Dispersión de las fuentes de información y ausencia de información

Etapas 3: Modelación del proceso

A partir de las mejoras propuestas, el **objetivo** de esta etapa es realizar la modelación del proceso.

Descripción de las actividades fundamentales

- Carpeta: Se obtiene la información necesaria mediante sistema automatizado para la distribución del trabajo permitiendo la confección del reporte de camareras comprobando el estado de las habitaciones,
 - Vacías limpias: Chequear que realmente este vacía limpia, si esta habitación lleva siete días en el mismo estado realizar la limpieza para habitaciones vacías sucias
 - Vacías sucias: Hacerla vacía limpia lista para la venta declararla disponible
 - Ocupadas: realizar la limpieza para habitaciones ocupadas en caso de salida imprevista hacerla vacía limpia
 - Fuera de orden: hacerla vacía limpia en caso de que se haya terminado los trabajos de mantenimiento o averías ocurridas
 - Posible salida: realizar la limpieza para habitaciones vacías sucias u ocupadas en caso de solicitar prórroga
- Mantenimiento: confeccionar el reporte de mantenimiento a partir de los reportes realizados durante el día por las camareras o huéspedes, entregarlo en el departamento de mantenimiento en caso de ser una rotura grave que no tenga solución en el día la habitación se declara fuera de orden

- Relaciones públicas: atención a eventos realizar la limpieza y acondicionamiento de las áreas públicas y salones, tramitar quejas y reclamaciones realizadas por parte de los clientes y dar solución, atención especial a clientes VIP o repitentes revisión de las habitaciones
- Almacén: solicitud de materiales necesarios para la realización del trabajo
- Economía: Solicitud de presupuesto anual e inventarios de insumos y AFT mensuales
- Servisa: Tramitar quejas relacionadas con el servicio de lavado o planchado de la lencería, confirmación de inventarios de lencería alquilada, descartes, perdidas.

Modelación del proceso objeto de estudio

Esta etapa tiene como **objetivo** realizar la modelación del proceso a partir de los cambios que fueron determinados luego de realizar los análisis anteriores.

A partir de esta modelación (**Anexo II**), en la entidad se podrán generar cambios que redunden en uno o varios de los beneficios siguientes:

- Reducir los tiempos planificados
- Acortar los tiempos de procesamiento
- Tener información actualizada
- Mejorar la comunicación entre las unidades de la empresa
- Minimizar los tiempos desocupados u ociosos
- Mayor calidad del proceso y calidad del producto resultante

Actividades fundamentales del proceso de manejo de la información en el departamento de ama de llaves:

- Ama de llaves en el horario de la mañana realiza la distribución del trabajo mediante el reporte de camareras, comprobando el estado de las habitaciones ya sea:

- Vacías limpias: chequear que realmente este vacía limpia, si esta habitación lleva siete días en el mismo estado realizar la limpieza para habitaciones vacías sucias
- Vacías sucias: hacerla vacía limpia lista para la venta declararla disponible
- Ocupadas: realizar la limpieza para habitaciones ocupadas en caso de salida imprevista hacerla vacía limpia
- Fuera de orden: hacerla vacía limpia en caso de que se haya terminado los trabajos de mantenimiento o averías ocurridas
- Posible salida: realizar la limpieza para habitaciones vacías sucias u ocupadas en caso de solicitar prórroga
- Con mantenimiento: confeccionar el reporte de mantenimiento a partir de los reportes realizados durante el día por las camareras o huéspedes, entregarlo en el departamento de mantenimiento en caso de ser una rotura grave que no tenga solución en el día la habitación se declara fuera de orden
- Almacén: solicitud de materiales necesarios para la realización del trabajo
- Relaciones públicas: atención a eventos realizar la limpieza y acondicionamiento de las áreas públicas y salones, tramitar quejas y reclamaciones realizadas por parte de los clientes y dar solución, atención especial a clientes VIP o repitentes revisión de las habitaciones Economía: Solicitud de presupuesto anual e inventarios de insumos y AFT mensuales
- Servisa: Tramitar quejas relacionadas con el servicio de lavado o planchado de la lencería, confirmación de inventarios de lencería alquilada, descartes, perdidas
- Recursos humanos: Tramita contratación del personal, asistencia, capacitación del personal de nueva incorporación, vacaciones, sanciones, evaluación del desempeño.

Comparar el proceso actual con las tareas iniciales

Esta tarea tiene como **objetivo** comparar las tareas del departamento de ama de llaves con las actividades definidas en el proceso de manejo de la información.

Como tal el proceso de manejo de la información en el hotel Pernik no existía, sino una secuencia de tareas las cuales eran llevadas a cabo por cada uno de los miembros de este departamento. Por tanto ya están definidas estas tareas como un proceso en todo su conjunto.

Etapa 4: Puesta en práctica del proceso

Esta etapa tiene como **objetivo** poner en práctica del proceso en la entidad objeto de estudio.

Para la puesta en práctica del proceso mejorado, se logró la participación de los involucrados, a los cuales se les informaron los cambios poco a poco para no propiciar resistencia al cambio.

Desarrollar un plan de acción para la puesta en práctica del proceso

Esta tarea tiene como **objetivo** elaborar un plan de acción que permita poner en práctica el proceso definido y modelado.

Para la puesta en práctica del proceso se realizarán las acciones que se relacionan en la **Tabla 1**:

Tabla 1. Acciones propuestas para la puesta en práctica del proceso

Acciones	Ejecutadas	Tiempo de cumplimiento
Informar a la entidad que se va a comenzar la puesta en práctica del proceso	Gerente del hotel	Una semana
Analizar la situación de la entidad en el momento de la puesta en práctica del	Equipo de trabajo	Una semana

proceso mejorado		
Capacitar al personal involucrado en el proceso analizado	Equipo de trabajo	Una semana
Disponer tareas específicas a cada uno de los involucrados en el proceso	Equipo de trabajo	Una semana
Lograr que cada uno de los involucrados en el proceso trabajen en conjunto unos con otros	Equipo de trabajo	Dos semanas
Controlar las tareas asignadas en los diferentes períodos propuestos	Equipo de trabajo	Tres semanas
Los involucrados en el proceso deben rendir un informe sobre la marcha de la puesta en práctica del proceso mejorado	Equipo de trabajo	Una semana

Poner en práctica el proceso

Esta tarea tiene como **objetivo** poner en práctica el proceso definido para el manejo de la información del departamento de ama de llaves.

A partir de la secuencia de las acciones propuestas en la tarea anterior, se procede a poner en práctica el proceso. Para la realización de esta tarea, estarán vinculados los trabajadores del departamento.

Analizar resultados del proceso

En esta tarea el **objetivo** es analizar los resultados una vez que es puesto en práctica el proceso en la entidad objeto de estudio.

A través del análisis de la modelación del proceso se puede determinar que la mejora en el proceso proporciona agilidad al minimizar el tiempo y el esfuerzo

necesario para llevar a cabo el proceso. Con la integración del proceso, se logra mejor comunicación y colaboración directa e inmediata entre los participantes, con estas mejoras los beneficiados con el proceso se sentirán motivados a desarrollar cada una de las actividades, ya que no existirán demoras. No es necesario incurrir en gastos de compra de infraestructura, pues con la que cuenta la organización es suficiente para llevar a cabo la mejora implementada. No se requiere de personal calificado para utilizar las mejoras aplicadas al proceso, por lo que no será necesario contratar nuevos empleados, con los que cuenta la organización es suficiente.

Etapa 5: Seguimiento del proceso

Esta etapa tiene como **objetivo** realizar un seguimiento del proceso para evitar que se presenten situaciones que puedan influir negativamente en su desarrollo. Es necesario construir un conjunto de indicadores que muestren a través de su comportamiento si la organización ha logrado mejorar y que le proporcione a la dirección la información concreta sobre la marcha actual.

Como parte del seguimiento y control del proceso, una vez que es puesto en práctica, se van a medir los indicadores de eficiencia y eficacia (**Tabla 2**) para comprobar el comportamiento de la organización para lograr el éxito.

Tabla 2. Indicadores de eficiencia y eficacia para el proceso

Indicadores de eficacia	Indicadores de eficiencia
Índice de fiabilidad del proceso	Índice de aprovechamiento del proceso con respecto a las tareas iniciales
Índice de atención a la demanda del proceso	

Para la determinación de los indicadores de eficiencia se tomó como base los cálculos de indicadores referenciados por [Pérez Almaguer, 2010] y propuestas realizadas por la autora:

- Índice de fiabilidad del proceso
- Índice de atención a la demanda del proceso

Para determinar los indicadores de eficiencia se toma como base los cálculos de indicadores realizados por [Pérez Almaguer, 2010] y propuestas realizadas por la autora:

- Índice de aprovechamiento del proceso con respecto a las tareas iniciales

Seguimiento y control del proceso

Esta tarea tiene como **objetivo** facilitar seguimiento y control al proceso definido.

La **Tabla 3** muestra los estados que se tendrán en cuenta para el seguimiento y control del proceso, con las semanas que se tomaron como prueba para ambos casos.

Tabla 3. Escenarios para el seguimiento y control del proceso

Semanas	Tiempo (Actividades)	Tiempo (Proceso)
1	6 h	4 h
2	7 h	5 h
3	8 h	5h
4	6 h	5 h

Como se muestra en los resultados de la **Tabla 3** el tiempo necesario para realizar el proceso es menor que el tiempo para realizar las actividades, lo que permite demostrar el efecto positivo que trajo la definición del proceso de manejo de la información para el departamento de ama de llaves.

2.4 Validación del proceso

Para la validación del proceso fue necesaria la intervención de un grupo de expertos que a partir de valoraciones individuales, tanto en un marco estrictamente lógico como en su experiencia intuitiva permitiera llegar a un consenso en cuanto a la validez de los criterios seleccionados y sus pesos relativos. Para este fin, se

conformó un panel de 5 expertos (Ama de llaves, Camarera, y 3 profesores de la Universidad de Holguín), integrado por especialistas y académicos familiarizados con la temática de investigación. Para su selección, se tuvo en cuenta el dominio teórico del tema y de sus tendencias actuales, la realización de tareas vinculadas al mismo, la experiencia profesional, la disposición a colaborar y el grado de compromiso ante el problema.

La validación de los criterios seleccionados se realizó a través de una entrevista efectuada en el momento de entregar la encuesta, en el que primeramente y según la disponibilidad de tiempo de cada experto se les proporcionó información sobre los objetivos de la investigación e información complementaria acerca del problema al que se responde con la misma. La entrevista constó de dos interrogantes, las que junto a sus resultados se exponen en la **Tabla 4**.

Tabla 4. Resultado de la entrevista a expertos acerca de la validez de los criterios seleccionados.

Preguntas	Respuestas		
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
¿La definición del manejo de la información como un proceso para el departamento de ama de llaves?	5 (100 %)		
¿La integración de las actividades de los departamentos relacionados con ama de llaves en un proceso?	5 (100 %)		

Los resultados de la entrevista permiten concluir que existe aceptación por los expertos, de los criterios seleccionados. Las sugerencias se consideran significativas independientemente del porcentaje de expertos que coinciden, por concordar a la vez con las propuestas de evaluación estudiadas, que en ninguno de los casos proponían estos criterios. El primero de ellos (comunicación para la realización de cada una de las actividades en un proceso de manejo de la información) se consideró que quedaría evaluado a través de los ítems Información. El segundo criterio (integrar las actividades de los departamentos). La determinación de los pesos relativos de los criterios fue realizada a través de la entrevista. La opinión de los expertos fue considerada confiable al verificar que el coeficiente de concordancia de Kendall fue superior a 0,5.

Conclusiones

1. En la literatura científica consultada existen notaciones, herramientas y arquitecturas que permiten dar solución a las deficiencias encontradas en el proceso de manejo de información del departamento de ama de llaves en entidades hoteleras, a través de la definición, modelación del proceso
2. El procedimiento para el manejo de la información en el departamento de ama de llaves, se centra en una solución basada en el enfoque de modelación de procesos de negocios, con tareas específicas que contienen los elementos necesarios para definir, modelar el proceso de manejo de información y que este se pueda aplicar en el departamento de ama de llaves para lograr mejores prácticas, asegurando no sólo las mejoras operativas del proceso
3. Con la aplicabilidad del procedimiento para la mejora del proceso de manejo de información en el departamento de ama de llaves se obtuvo una definición y modelación del proceso, así como un conjunto de mejoras aplicadas a este, que redundaron en beneficios desde el punto de vista social al contribuir a mejorar la calidad del servicio, la satisfacción de los clientes y trabajadores y un mejor aprovechamiento de los recursos

Recomendaciones

Como parte de la continuidad de este trabajo se recomienda:

1. Aplicar los resultados de esta investigación para el proceso de manejo de la información del departamento de ama de llaves en otras entidades del sector turístico
2. Presentar los resultados obtenidos a directivos de otras entidades hoteleras de la misma cadena hotelera que el hotel Pernik

Referencias Bibliográficas

- [1]. Aja, L. (2002). Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones.
- [2]. Alhama, R. et al (2001). Perfeccionamiento empresarial realidades y retos. Instituto Cubano del Libro. Editorial de Ciencias Sociales. ISBN 959-06-0414-5
- [3]. Alonso, Y. et. al (2008). IDEF. Una alternativa para el modelamiento de negocio con RUP.
- [4]. Arquitectura Empresarial (2008). Education y Eventos.
- [5]. Beltrán, J. et. al (2002). Guía para una gestión basada en procesos. Fundación Valenciana de la Calidad. Instituto Andaluz de Tecnología
- [6]. Betancourt, C. (2006). Tecnologías de Computación, Informática y Conocimiento.
- [7]. Bustelo, C. y Amarilla, R. (2001). Gestión del conocimiento y gestión de la información.
- [8]. Chong, J. et. al (2006). BPM: Business Process Modelling. Maestría en Sistemas de Información Gerencial.
- [9]. Corrales, C. (1999). Proyecto de Información y de Manejo de Información.
- [10]. Cuenca, Á. et. al (2005). Arquitectura de Empresa. Visión General.
- [11]. Davis, R. (2001) Business Process Modeling with ARIS: A Practical Guide, 4ta Edición 2005 edn, Springer, London.
- [12]. Estévez, G. y Ochoa, E. (2001). Programa de Formación Permanente y Continua: Asesores hacia nuevos caminos del aprendizaje.
- [13]. Fayol, H. (1973) Administración industrial y general. El Ateneo. Buenos Aires.
- [14]. Fernández, J. (2008). "Mejoramiento del subproceso de ventas al sector masivo en la dirección territorial de ETECSA en Villa Clara". Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Informática Empresarial, Universidad Central de Santa Clara "Martha Abreu" Villa Clara, Cuba.
- [15]. Galmés, V. (2004). Herramientas y técnicas de modelado para la gestión del workflow y de datos de aplicación a la implantación de herramientas colaborativas para el desarrollo del producto (PLM/CPDM) en un entorno de empresa extendida. Programa de Doctorado: Proyectos de Innovación Tecnológica en la Ingeniería del Producto y del Proceso. Departamento de Tecnología. Universitat Jaume I

Castellón.

- [16].García, F. y Martínez, R. (2009). Si mi empresa cambia, pues mi sistemas también... BPM y SOA un camino confiable en el negocio moderno. Informática 2009.
- [17].García Vidal, G. (2006). Contribución Epistemológica y Profesional para la Administración Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba.
- [18].Garimella, K. et. al (2007) Introducción a BPM.
- [19]. Gorita, I. y Kuyama, S. (2002). Gestión de la información en las organizaciones del sistema de las naciones unidas: sistemas de información para la gestión
- [20].Hooperm, A. y Wright, J. (2005). Understanding business process management for communication service providers.
- [21].Iyengar, A. et. al (2008). WebSphere Business Integration Primer Process Server, BPEL, SCA and SOA ISBN-13: 978-0-13-224831-0.
- [22].Juric, B. et. al (2007). SOA Approach to Integration XML, Web services, ESB, and BPEL in real-world SOA projects ISBN 978-1-904811-17-6.
- [23]. Kaisha-Tec (2008) "Comfortable and Intuitive Process Modeling and BPM Desing", disponible en: <http://www.activemodeler.com/AvantageFoundation>
- [24].Kettinger, W. et. al (1997). "Business Process Change: a survey of methodologies, techniques, and tools," vol. 21.
- [25].Leymann, F. et. al (2008). Web services and business process management.
- [26].M, A. (1999) La gestión por procesos. España.
- [27].Maldonado, A. y Velázquez, A. (2006) Un método para definir la Arquitectura de procesos.
- [28].Martin, R. & Robertson, E. (1999) Formalization of Zachman Frameworks, Conference ZIFA, USA.
- [29].Martínez Zapatier S. & García Moscoso M. T. (2015). Reingeniería de Procesos en el área de ama de llaves para hoteles de primera categoría de la ciudad de Guayaquil. Tesis en opción al título de Ingeniero en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras. FACULTAD DE ESPECIALIDADES

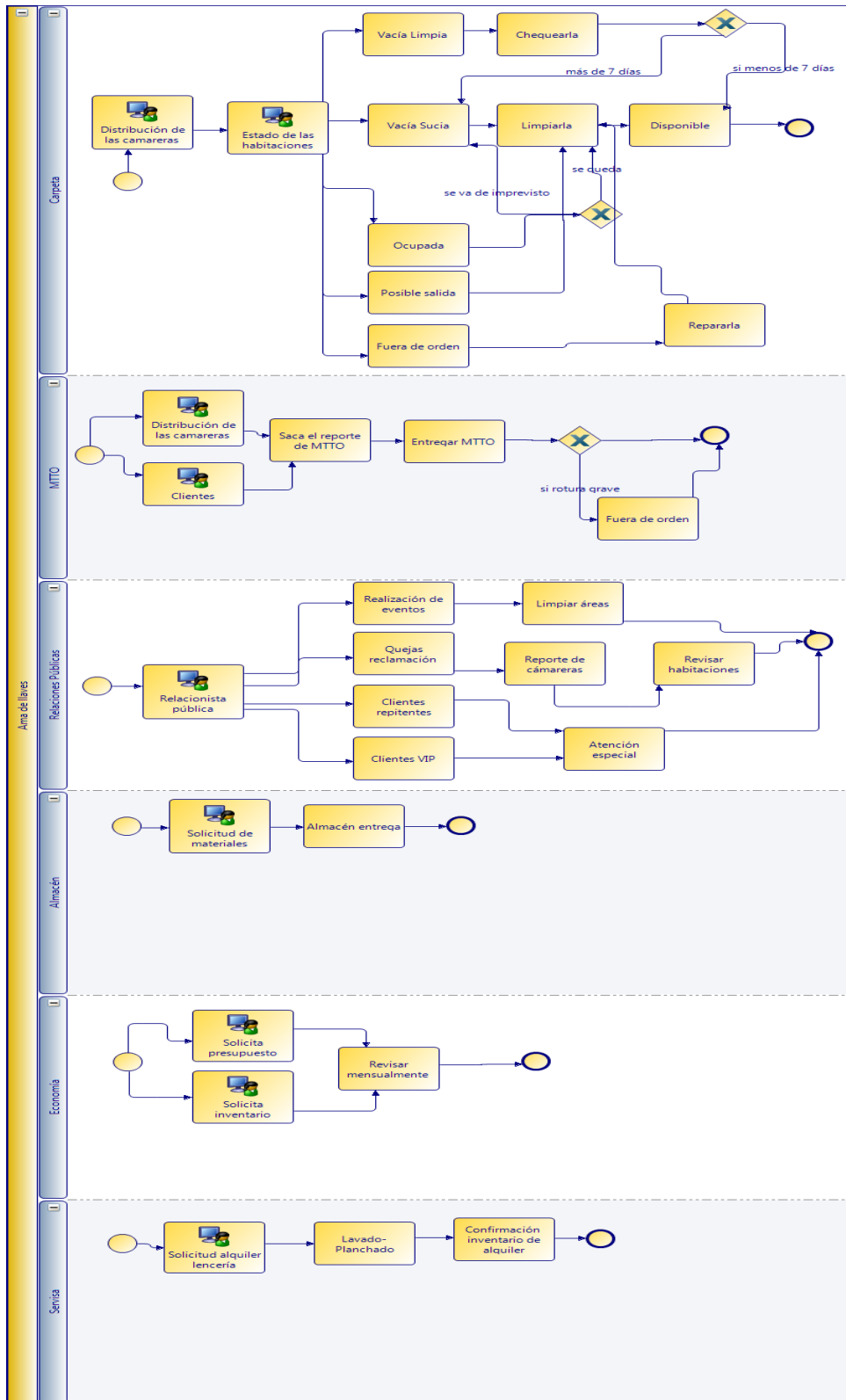
EMPRESARIALES. UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

- [30].Martínez, R. et. al (2006). Comenzando con BPM y TIBCO.
- [31].Mayer, R. et. al (1992). IDEF Family of Methods for Concurrent Engineering and Business Re-engineering Applications.
- [32].Mayor, F. (1990). Universality, Diversity, Interdependence: The Missions of the University. Educación Superior y Sociedad.
- [33].Microsoft (2003) "Datos básicos sobre Office Visio 2003" disponible en:
<http://www.microsoft.com/latam/office/visio/prodinfo/facts.mspx>
- [34].MohanRam, R. y Balasubramanian, S. (2003). Automating Business Processes of Telecom Service Providers Using BPM and Web Services for NGOSS. Infosys Technologies Limited.
- [35].Paz, G. et. al. (2006). Interoperabilidad de sistemas guiado por modelos de procesos de negocios: una aplicación en el sector sanitario.
- [36].Peña, A. (2006). Tecnologías de la Información: Su alineamiento al Negocio de las Organizaciones. Primera edición 2006. ISBN: 970-94797-5-X
- [37]. Pereira, C. and Sousa, P. (2004) A Method to define an Enterprise Architecture using the Zachman Framework , Proceedings of the 2004 ACM Symposium on Applied Computing.
- [38]. Pérez Almaguer Y. (2010). PROCEDIMIENTO PARA MEJORAR EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN. APLICACIÓN EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE RESTRICCIONES FÍSICAS DEL HOTEL PERNIK. Tesis en opción al título de máster en Informática Empresarial. Universidad Central de las Villas, Cuba.
- [39].Pérez Giovanni. et. al (2006). El mejoramiento de procesos y su aplicación bajo norma ISO 9004: Caso compañía de aceites. DYNA ISSN 0012-7353 versión impresa Dyna rev.fac.nac.minas v.73 n.150 Medellín.
- [40].Pérez Campaña, M. (2005). Contribución al control de gestión en la cadena de suministros. Modelo y procedimiento en organizaciones distribuidora. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central de Santa Clara "Martha Abreu" Villa Clara, Cuba.

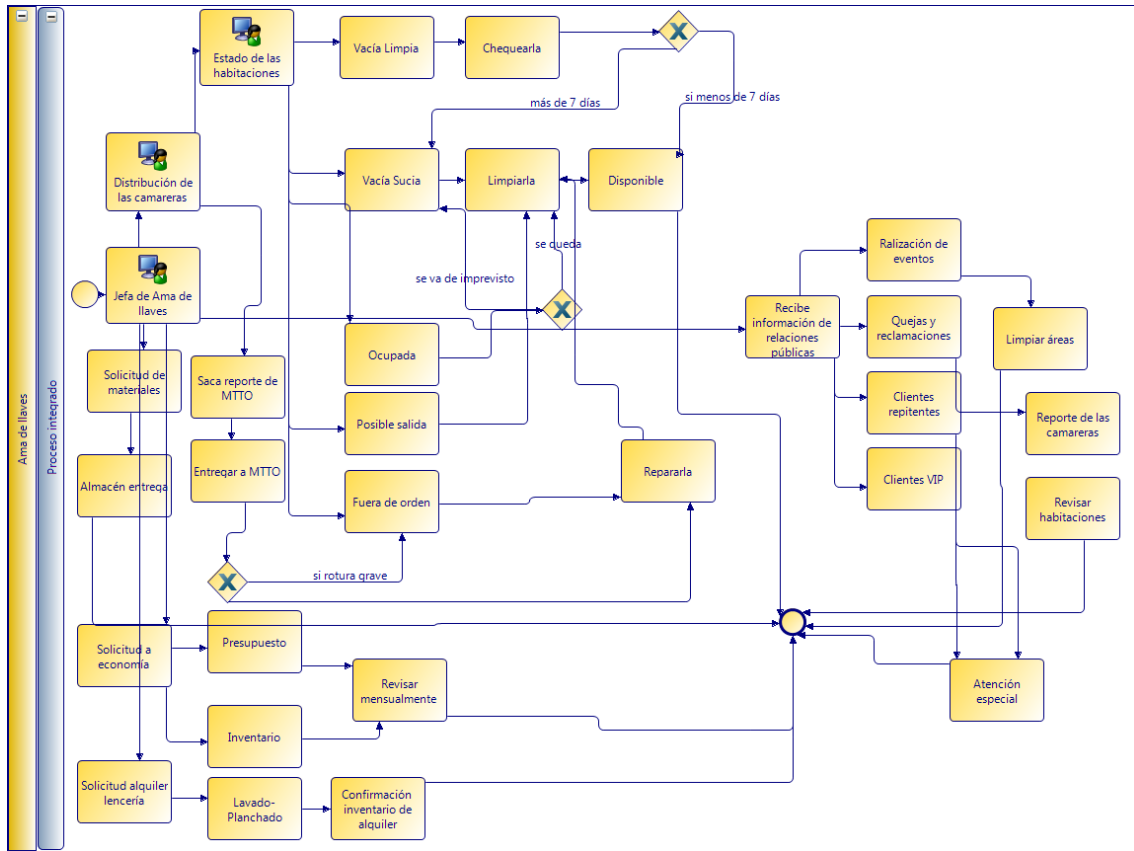
- [41].Pérez Corbea Y. (2015). EL ENFOQUE DE PROCESOS EN HOTELES HABAGUANEX: PERSPECTIVA METODOLÓGICA. Eumed.net. Enciclopedia Virtual
- [42].Pérez Pravia, M. (2010). Modelo y procedimiento para la gestión integrada y proactiva de las restricciones físicas en entidades hoteleras. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya" Holguín, Cuba.
- [43].Pérez Campdesuñer, R. (2006). Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya" Holguín, Cuba.
- [44].Pressman, R. (2002). Ingeniería del software. Un enfoque práctico.
- [45].Picón, G. (1994). El proceso de Convertirse en Universidad. FEDUPEL.
- [46].Pozo, J. M. (2006). Consideraciones teóricas y experiencias en el análisis y mejoras de los procesos.
- [47].R, D. (2000) Business Process Modelling with ARIS, 4ta 2005 ed: Springer.
- [48].Rodríguez, R. (2008). Mejoramiento del proceso de instalación de servicios de transmisión de datos brindados por la dirección territorial de ETECSA en Villa Clara. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Informática Empresarial, Universidad Central de Santa Clara "Martha Abreu" Villa Clara, Cuba.
- [49].Scheruhn, H. J. (2006) Online Process Management with mySAP(R/3) Part 1'.
- [50].Scheer IDS I. (2004). 'The BPA Market Catches Another Major Updraft'.
- [51].White, S. (2004). Introduction to BPMN.
- [52].White, S. A. (2003) Business Process Modeling Notation
- [53].Zachman, J. (1987) A Framework for Information Systems Architecture, IBM Systems Journal, 26, 3.
- [54].ZARATIEGUI J R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa

Anexos

Anexo I Modelado de las actividades del departamento de ama de llaves



Anexo II Modelado del proceso de manejo de información en el departamento de ama de llaves



Anexo III Entrevistas realizadas a trabajadores de la entidad

Con el propósito de mejorar los procesos de la entidad, para lograr una mayor satisfacción de los clientes y determinar si es necesaria la mejora del proceso de manejo de la información para la gestión de restricciones físicas se hace necesario responder a las interrogantes siguientes:

1. ¿Es factible para la empresa enfocarse en la mejora de procesos?
Sí ____ No ____
2. ¿Cuenta la entidad con la disposición para enfrentarse a la mejora de procesos?
Sí ____ No ____
3. ¿Es necesario lograr mayores niveles de satisfacción de los clientes y la búsqueda de mayores niveles de eficiencia en la utilización de los recursos disponibles?
Sí ____ No ____
4. ¿Cuenta la entidad con la infraestructura para enfrentarse a la mejora de procesos?
Sí ____ No ____

Anexo IV. Organigrama del departamento de Ama de llaves del hotel Pernik

Ama de llaves

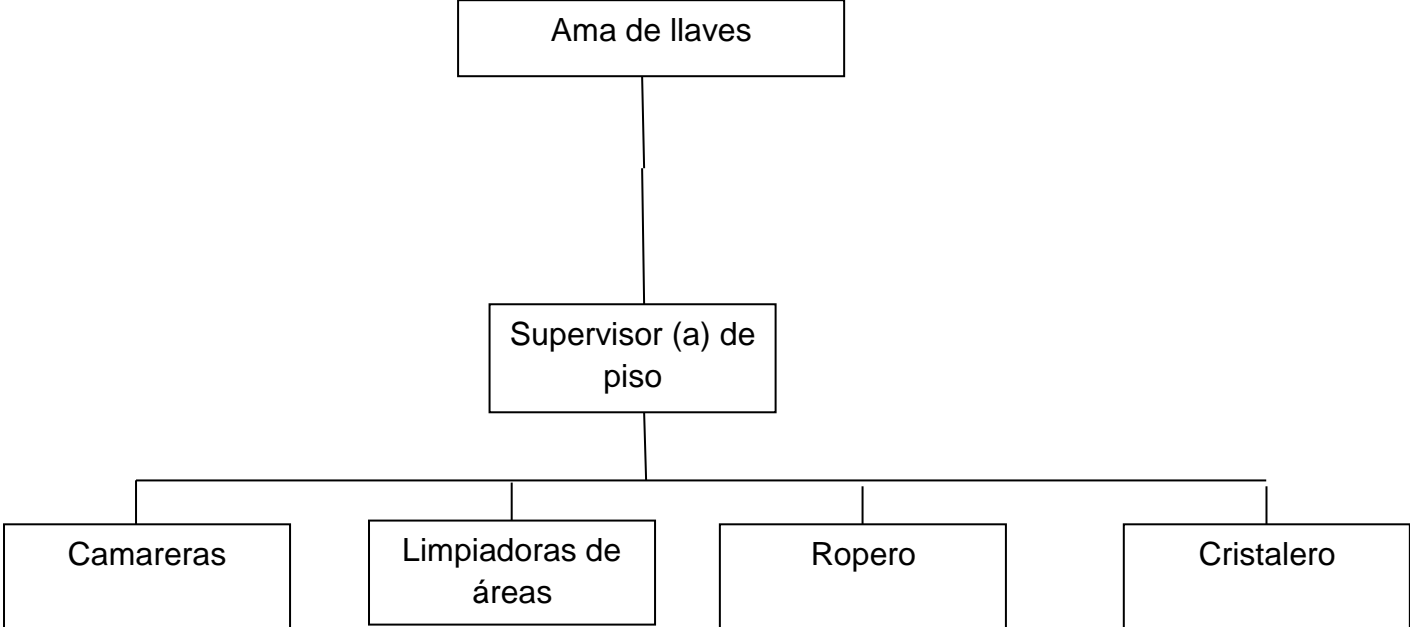
Supervisor (a) de
piso

Camareras

Limpiadoras de
áreas

Ropero

Cristalero



Anexo V Descripción de los subprocesos de Alojamiento de los hoteles

Subproceso	Objetivo	Responsable	Generalidades
Reservas	Confeccionar reservas para asegurar la estancia futura de clientes.	Jefe de Recepción	En este proceso es muy importante para los hoteles indagar sobre las preferencias de los clientes con el objetivo de brindar un servicio lo más personalizado posible.
Check-in	Dar la bienvenida y registrar a los huéspedes del hotel.	Jefe de Recepción	Se diagramó una etapa previa a la llegada del cliente con el objetivo de agilizar el proceso. La misma está dirigida específicamente para los grupos con previa reserva.
Desvíos	Garantizar la reubicación de los clientes en caso de overbooking.	Jefe de Recepción	A la hora de definir procedimientos para este proceso debe tenerse en cuenta la indicación económica interna # 4 que establece pautas a seguir para los Hoteles
Check-out	Despedir a los clientes y garantizar la facturación y/o cobro de los servicios ofrecidos.	Jefe de Recepción	Es importante en la posterior definición de procedimientos, detallar el tratamiento a la facturación y el cobro tanto de servicios contratados como extras.
Limpieza / acondicionamiento de habitaciones	Garantizar habitaciones limpias y confortables para el alojamiento de	Ama de llaves	Se debe establecer un modelo de lista de chequeo de habitaciones que incluya puntos invalidantes, o sea, parámetros que no se pueden dejar de cumplir con este proceso.

	clientes.		
Limpieza/ acondicionamiento de áreas	Garantizar áreas limpias y confortables para el disfrute de clientes y trabajadores.	Ama de llaves	Se debe establecer un modelo de lista de chequeo de áreas que incluya puntos invalidantes, o sea, parámetros que no se pueden dejar de cumplir con este proceso.
Lavandería	Garantizar los servicios de lavado, planchado de la lencería para las habitaciones con oportunidad	Ama de llaves	Resulta fundamental la verificación de la orden de servicio y el estado de la ropa por parte de la camarera, ya que es un proceso muy sensible a quejas y reclamaciones de los clientes.
Servicio de cortesía	Garantizar el servicio de vira y repaso de habitaciones a los clientes.	Ama de llaves	Para el éxito de este proceso, además del cumplimiento de los indicadores de gestión establecidos es fundamental la creatividad e iniciativa de la camarera.