

TA3-02
G748
C.2

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**LAS 5 "S" DE KAIZEN
APLICADAS A LA HOTELERÍA**

Tesis

**Presentada a la Facultad de Ciencias Económicas
Por**

Licda. Ingrid Zoraida Granados Jiménez de García

Previo a conferírsele el Título de

Master en Administración Corporativa MSc

Guatemala, agosto del 2005



B. OPANA-I - 4123 - 2005 C.2

UNIVERSIDAD

Sabiduría Ante Todo



PANAMERICANA

Adquiere Sabiduría

UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA, FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. Guatemala, veintinueve de agosto del dos mil cinco. —

En virtud de que la tesis titulada: **LAS "S" DE KAIZEN APLICADAS A LA HOTELERIA** presentada por la Licda. Ingrid Zoraida Granados Jiménez de García, previo a optar al Grado Académico de Master en Administración Corporativa, ha cumplido con los requisitos del dictamen del asesor y el revisor correspondiente. En consecuencia, previo pago de los aranceles correspondientes, se ordena su impresión.


Lic. Cesar Custodio

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas



Guatemala,
Julio del 2003

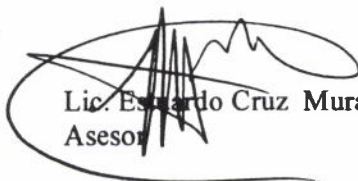
Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Maestrías
Universidad Panamericana de Guatemala
Ciudad

Estimados Señores:

Conforme a la designación que se me hiciera, tengo el agrado de informarles que tuve a la vista el trabajo de Tesis “Las 5 S de Kaizen, aplicadas a la Hotelería”, elaborado por la Lic. Ingrid Zoraida Granados de García, carné No. A3 20035526.

El trabajo realizado se ha concluido tomando en consideración el reglamento y lineamientos de elaboración fijado por la universidad, por lo que considero que la Sra. De García puede ser sometida al respectivo examen.

Atentamente,



Lic. Eusebio Cruz Muralles,
Asesor

Guatemala, 26 de agosto de 2005

**Licenciado
César Custodio
Decano de la Facultad
De Ciencias Económicas
Maestría en Administración Corporativa.**

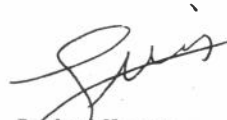
Señor Decano:

Al saludarlo muy atentamente, me permito comunicarle que he revisado el informe final de la investigación realizada por la licenciada Ingrid Zoraida Granados Jiménez de García, previo a obtener el grado académico de Máster en Administración Corporativa MSc, titulado:

“LAS 5 “ S ” DE KAIZEN APLICADAS A LA HOTELERÍA.”, el cual fue abordado con claridad y profundidad, constituyendo un valioso aporte para las Ciencias de la Administración en Guatemala.

El trabajo de investigación fue revisado, y habiendo llenado los requisitos metodológicos en contenido y en forma, doy por aprobada dicha investigación.

Agradeciendo su atención, me suscribo de usted atentamente:



**Lic. Luis Alberto Barillas García
Colegiado No. 2173**

DEDICATORIA

- A: Dios** Mi guía
- A: Mis Padres:** Pedro Francisco Granados y Oralia de Granados
A quienes admiro, amo y agradezco por siempre todas sus enseñanzas.
- A: Mi esposo:** Rony García
Gracias por su tiempo, apoyo y sabias palabras, este éxito es nuestro.
- A: Mis Hijos:** Rony Stuardo y Katherine Dennise
No importa el tiempo, el sacrificio, el cansancio, el éxito cuesta, sin embargo, que linda es la recompensa.
Que esto sirva de ejemplo de superación y que persigan siempre la **excelencia**.
- A: Mis Hermanas:** Ziomara y Ethel
Gracias por todo hermanitas ¡!
- A: Mi Familia en General:**
Suegros, Tios, Cuñados, Sobrinos
- A: Mi Empresa:** Hotel Las Américas, S. A. en especial a Sr. Gustavo Báez, quien me permitió el tiempo y me brindó el apoyo de la empresa para estudiar la Maestría.
- A: Mi Asesor de Tesis:** Lic. Estuardo Antonio Cruz Muralles
Gracias por su valioso tiempo y asesoría
- A: Mis amigos:** De quienes siempre aprendo.

INDICE

Contenido

Página

I. INTRODUCCION

II. MARCO TEORICO

2.	Administración	3
2.1	Evolución del Pensamiento Administrativo	3
2.1.1	Administración Científica	3
2.1.2	Teoría moderna de la administración operacional	3
2.1.3	Ciencias de la conducta	4
2.1.4	Teoría de sistemas	4
2.2	Surgimiento del Pensamiento Administrativo Moderno y Contribuciones recientes a la Administración	4
2.2.1	Reingeniería	4
2.2.2	Empowerment	5
2.2.3	Justo a Tiempo	7
2.3	Kaizen	8
2.3.1	Que es el Kaizen	8
2.3.2	Breve Historia del Kaizen	9
2.3.3	Administración del Kaizen	10
2.3.4	El Gemba	11
2.3.4.1	El Housekeeping	12
2.3.4.2	El muda	12
2.3.4.3	La estandarización	12
2.4	Los procesos y el Kaizen	14
2.4.1	Selección de los procesos a mejorar	15
2.5	Los cinco pasos del Kaizen	16
2.5.1	Las 5 S de Kaizen	16
2.5.1.1	Seiri (Enderezar)	16
2.5.1.2	Seiton (Poner las cosas en Orden)	17
2.5.1.3	Seiso (Limpieza)	17
2.5.1.4	Seiketsu (Aseo Personal)	17
2.5.1.5	Shitsuke (Disciplina)	18
2.6.	Industria de la Hospitalidad	19
2.6.1	Hotelería	19
2.6.2	Definición de Hotel	19
2.6.3	Clasificación de los Hoteles en Guatemala	20
2.6.3.1	Hoteles	20
2.6.3.2	Moteles	20
2.6.3.3	Auto-Hoteles	21
2.6.3.4	Pensiones	21
2.6.3.5	Hospedajes	21

2.6.4	Administración Hotelera	21
2.6.5	Organigrama	22
2.6.5.1	División Cuartos	23
2.6.5.1.1	Recepción	23
2.6.5.1.2	Reservaciones	23
2.6.5.1.3	Concierge	23
2.6.5.1.4	Botones	24
2.6.5.1.5	Ama de Llaves	24
2.6.5.1.6	Lavandería	24
2.6.5.2	Alimentos y Bebidas	24
2.6.5.2.1	Restaurante	24
2.6.5.2.2	Cocina	24
2.6.5.2.3	Eventos	24
2.6.5.2.4	Banquetes	25
2.6.5.2.5	Bares	25
2.6.6	División Financiera	25
2.6.7	Dirección de Recursos Humanos	25
2.6.8	Dirección de Comercialización	25

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1	Objetivos	27
3.1.1	Generales	27
3.1.2	Específicos	27
3.2	Hipótesis	28
3.3	Alcances y Límites	29
3.4	Aporte	

IV. METODO

4.1	Metodología	31
4.2	Procedimiento	

V. PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

5.1	División Cuartos	33
5.2	Alimentos & Bebidas	36
5.3	Áreas administrativas	37

VI. DISCUSION

6.	Las 5 S de Kaizen, aplicadas a la Hotelería	39
6.1	Porque aplicar las 5 S de Kaizen a la Hotelería	40
6.2	Proceso de aplicación de las 5 S de Kaizen a la Hotelería	42
6.2.1	Paso 1 Auditoria 5 S	42
6.2.2	Paso 2 Reunión e integración del equipo	
6.2.3	Paso 3 Implementación 5 S	42
6.2.3.1	Seiri, Eliminar lo innecesario	42
6.2.3.2	Seiton, establecer el orden de cada cosa	44
6.2.3.3	Seiso, esmerarse en la limpieza	45
6.2.3.4	Seiketsu, aseo personal	46
6.2.3.5	Shitsuke, mantener la disciplina	47
6.2.4	Paso 4 Controles	47
6.2.5	Paso 5 Reconocimientos	49
6.2.6	Cronograma de aplicación de las 5 S de Kaizen a la Hotelería	50
6.2.7	Proceso cíclico	

VII.	CONCLUSIONES	51
-------------	---------------------	----

VIII.	RECOMENDACIONES	53
--------------	------------------------	----

IX.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	55
------------	-----------------------------------	----

I. INTRODUCCION

La idea surge fundamentalmente de la observación del desorden que existen en las empresas Hoteleras, principalmente en los departamentos Administrativos y las áreas de operación de Alimentos y Bebidas y la División cuartos, dos de las grandes áreas que son la razón de ser de esta Industria.

La Filosofía de las 5 S del Kaizen es una disciplina fácil de asimilar, fácil de implementar y que su aplicación genera resultados radicales en cualquier industria.

La adopción de este concepto es cuestión de actitud, de capacitación constante y de un ambiente agradable de trabajo.

La industria Hotelera es una fortaleza para los países como el nuestro que tiene un fuerte potencial turístico, optimizar estos servicios pueden convertirse en un apoyo para el crecimiento económico de Guatemala

Las 5 "S" de Kaizen Aplicadas a la Hotelería

El movimiento de 5 S de Kaizen, toma su nombre de cinco palabras japonesas que principian con "s":

- *Seiri* (Enderezar)
- *Seiton* (Poner las Cosas en Orden)
- *Seiso* (Limpieza)
- *Seiketsu* (Aseo personal)
- *Shitsuke* (Disciplina)

El movimiento en cuestión ha cobrado un gran auge en las empresas occidentales a partir del bajísimo costo que implica su puesta en marcha, el ahorro en costos y recursos, la reducción de accidentes, el incremento en la motivación del personal y los incrementos en calidad y productividad entre muchos otros.

Las 5 "S", conjuntamente con la estandarización (documentación de la mejor forma de realizar el trabajo) y la eliminación del muda (desperdicio en japonés), constituyen los pilares fundamentales para la práctica del Kaizen (mejora continua en el lugar de acción).

Siempre guiados por la filosofía del Kaizen, pero sumándole las nuevas técnicas de las 5 "S", se obtienen métodos que permiten altos niveles de rendimiento y productividad tanto en empresas industriales como de servicios.

Lo normal es que al personal que trabaja en los negocios relacionados con el turismo y la hospitalidad se les capacite constantemente y se les oriente hacia los clientes, pues forman parte del producto que su empresa vende. La manera en que responden el teléfono, reciben a los clientes y resuelven los problemas de éstos puede hacer la diferencia entre clientes satisfechos o insatisfechos. Para lograr todo ello reciben capacitaciones respecto a los estándares de comunicación, procesos, escritura, etc. La administración de un Hotel normalmente se hace de una manera estándar, para lo cual ya hay establecidas formas en la estructura. Algunas se adecúan en algunas posiciones mientras que otras únicamente adaptan ciertos procesos; sin embargo, toda administración, por lo general, basa su raíz fundamental en el proceso administrativo: planeación, integración, administración, dirección y control. Actualmente hay muchas herramientas que han surgido como una evolución del pensamiento administrativo las cuales son de mucho provecho para quienes desean un mejoramiento continuo en sus entes productivos y modernización en los proceso de trabajo. Así, pues, la reingeniería, el empowerment, la calidad total y el Kaizen son algunos de los temas que se presentan como parte del marco teórico del presente documento con la finalidad de hacer una remembranza de la historia administrativa en el tiempo y la administración con las nuevas herramientas en la época moderna.

II. MARCO TEORICO

2. ADMINISTRACION

2.1 EVOLUCION DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

El pensamiento administrativo, como la humanidad, ha evolucionado desde la prehistoria y los cavernícolas hasta la historia moderna, los viajes a la luna, las computadoras e Internet.

Numerosas y muy diferentes contribuciones de autores y especialistas han dado como resultado diferentes enfoques de la administración, los cuales han originado el surgimiento de varias teorías administrativas. Como introducción, en el presente documento se enumeraran algunas de las principales contribuciones a la administración, las cuales han llegado hasta nuestros tiempos a ser parte importante en el desarrollo de las empresas.

PRINCIPALES CONTRIBUCIONES A LA ADMINISTRACION

2.1.1 ADMINISTRACION CIENTIFICA

- a) **Frederick W. Taylor**, reconocido como “Padre de la administración científica”. Su principal interés fue la elevación de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y salarios más altos a los trabajadores, a través de la aplicación del método científico. Sus principios insisten en el uso de la ciencia, la generación de armonía y cooperación grupales, la obtención de la máxima producción y el desarrollo de los trabajadores.
- b) **Henry L. Gantt**, instó a la selección científica de los trabajadores y a la “armónica cooperación” entre trabajadores y administradores. Creó la grafica de Gantt.
- c) **Frank y Lillian Gilbreth**, se les conoce sobre todo por sus estudios de tiempo y movimiento. Lillian Gilbreth, psicóloga industrial, se centro en los aspectos humanos del trabajo y en el conocimiento de la personalidad y necesidades de los trabajadores.

2.1.2 TEORIA MODERNA DE LA ADMINISTRACION OPERACIONAL

1) **Henry Fayol**, conocido como “padre de la teoría administrativa moderna”. Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Advirtió la necesidad de enseñanza de la administración. Formuló el proceso administrativo y 14 principios de la administración, como los referidos

a la autoridad y responsabilidad, la unidad de mando, la cadena escalar (jerarquía) y el espíritu de cuerpo.

2.1.3 CIENCIAS DE LA CONDUCTA

- 1) **Hugo Munsterberg**, aplicación de la psicología a la industria y la administración.
- 2) **Walter Dill Scout**, aplicación de la psicología a la publicidad, la comercialización y el personal.
- 3) **Max Weber**, teoría de la burocracia.
- 4) **Wilfredo Pareto**, conocido como el “Padre del enfoque de sistemas sociales” de la organización y la administración.
- 5) **Elton Mayo y F. J. Roethlisbeger**, Hawthorne de la Western Electric Company. Influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño.

2.1.4 TEORIA DE SISTEMAS

- 1) **Chester Barnard**, la tarea de los administradores es mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal. Propuso un completo enfoque de sistemas sociales de la administración.

2.2 SURGIMIENTO DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO MODERNO Y CONTRIBUCIONES RECIENTES A LA ADMINISTRACION

Existen muchas teorías sobre la administración, muchos libros escritos, artículos en periódicos, revistas, etc, cada una de las cuales aporta algo a nuestro conocimiento acerca de que hacen los administradores y el desarrollo de las empresas. Las características, contribuciones y limitaciones de algunos de los temas recientes de la administración como lo son la reingeniería, el empowerment, la administración de calidad total, son algunos de ellos los cuales se explicarán a continuación como preámbulo a internarnos en la explicación del Kaizen y las 5 “S”, tema que ha surgido como un modelo más a contribuir con un granito de arena dentro del mundo de la administración moderna.

2.2.1 REINGENIERIA¹

La reingeniería es uno de los enfoques administrativos más recientes que ha tenido su apogeo desde los años 80 habiendo sido definida bajo este concepto, también llamado rediseño de procesos. Su propósito es lograr más con menos

¹ Reingeniería, Michael Hammer

recursos. Michael Hammer y James Champi lo consideran “un manifiesto para la revolución empresarial”. La reingeniería ha sido definida como “el replanteamiento fundamental y rediseño radical de los procesos de las empresas para conseguir mejoras sustanciales en medidas de desempeño contemporáneas tan decisivas como costos, calidad, servicio y rapidez”. Las palabras clave son Fundamental, radical sustanciales y procesos.

El concepto mas importante es el Proceso, el cual puede requerir en ocasiones de un rediseño considerable, aunque no siempre es así.

Hay varios ejemplos exitosos que se describen en el libro Reingeniería de Michael Hammer, los cuales representan los logros que se obtuvieron y éxitos con la implementación de la Reingeniería.

Ejemplo de ellos son IBM Credit Corporation, Ford Motor.

Otro ejemplo de empresas que han implementado la reingeniería es Kodak. En 1987, Fuji, rival de Kodak, anunció una nueva cámara fotográfica desechable, de 35 mm. De esas que el cliente compra ya cargadas con la película, la usa una vez y luego la devuelve al fabricante, quien procesa la película y desbarata la cámara para volver a usar las piezas. Kodak no tenía nada que ofrecer para competir con ese producto, ni siquiera en preparación y su tradicional proceso de desarrollo de productos habría tardado setenta semanas para producir un rival de la cámara Fuji. Semejante tardanza le habría dado a Fuji una ventaja inmensa en un mercado nuevo. Para reducir radicalmente el tiempo de lanzamiento al mercado, kodak rediseño radicalmente su **proceso de desarrollo de productos**.

Kodak rediseño el proceso valiéndose novedosamente de una tecnología llamada CAD/CAM (Diseño computadorizado/Manufactura computadorizada). Esta tecnología les permitió a los ingenieros diseñar en una terminal de computador en lugar de trabajar en mesas de dibujo por largas semanas. El solo hecho de trabajar en una pantalla en lugar de dibujar sobre papel habría hecho a los diseñadores individualmente más productivos.

Kodak redujo sus costos de herramienta y manufactura para la cámara desechable en un 25%. Y redujo en un 50 % el tiempo de diseño de nuevos productos.

2.2.2 EMPOWERMENT²

En los años 90 surgieron en moda la promoción de diversas concepciones de Empowerment.

² ADMINISTRACION, Una perspectiva global
11a Edición,
Harold Koontz, Heinz Wehrich
Mc Graw Hill

Empowerment significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en la que se basa el empowerment es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que poseen las aptitudes requeridas para ello. En realidad, el sustento histórico de la idea del empowerment radica en las propuestas sobre sugerencias, enriquecimiento de funciones y participación de los empleados.

Implican asimismo que empleados y equipos acepten la responsabilidad de sus acciones y tareas. Para una administración eficaz se requiere de la sincera aceptación del empowerment, basado en la confianza mutua, sustentada en la transmisión a los empleados de la información pertinente para el desarrollo de sus tareas y que se otorgue a personas competentes. Además los empleados merecen ser premiados por ejercer su autoridad de decisión. Pero también es necesario considerar el impacto en los superiores del empowerment de los subordinados. Las necesidades de aquellos deben tomarse en cuenta, asignándoles, por ejemplo, tareas más complejas.

Facultar a los empleados no significa darles poder; más bien consiste en liberar los conocimientos, la experiencia y la motivación que ellos ya poseen.

Un ejemplo del empowerment se describe a continuación:

³Empowerment en el Hotel Ritz Carlton, año 1997: Los clientes son importantes, pero también los empleados. En el Hotel Ritz Carlton se trata con dignidad y respeto no sólo a los clientes externos, sino también a los internos "los empleados". El presidente de la empresa, Horst Schulze, promovió el empowerment de los empleados, aprobó, por ejemplo, que el personal de recepción pudiera incurrir en gastos por hasta 2,000 dólares para la atención de los clientes a fin de garantizar la satisfacción de los huéspedes. La autoridad a este respecto de los gerentes de ventas es mucho mayor de 5,000 dólares. Además, se alentó a los empleados a hacer recomendaciones de mejoras de calidad. El objetivo era obtener un número de sugerencias de los empleados del doble de quejas de los clientes. Tratar respetuosamente tanto a empleados como a clientes contribuyó a que el Hotel Ritz Carlton se hiciera merecedor en Estados Unidos del prestigioso Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige.

³ Perspectiva Internacional, Harold Koontz

2.2.3 JUSTO A TIEMPO

“El concepto Justo a Tiempo es una filosofía industrial, que considera la reducción o eliminación de todo lo que implique desperdicio en las actividades de compras, fabricación, distribución y apoyo a la fabricación en un negocio”⁴

El concepto Justo a tiempo comenzó como el sistema de producción de la empresa Toyota en Japón.

Este sistema estuvo restringido a esta empresa hasta finales de los años 70, ya que alrededor del año 1976 los japoneses, específicamente los dirigentes de negocios, comenzaron a buscar maneras de mejorar la flexibilidad de los procesos fabriles a causa del descenso que empezó a sufrir la curva de crecimiento económico e industrial, que venía en ascenso desde hacia más de 25 años en Japón, pero que fue afectada profundamente por la segunda crisis mundial del petróleo en 1976.

Fue así como los japoneses en su búsqueda por mejorar la flexibilidad descubrieron el sistema utilizado por la Toyota y a partir de ese momento se empeñaron en difundir por las diferentes empresas manufactureras de Japón.

Uno de los motivos de la alta productividad industrial de Japón es la reducción de costos que ha logrado mediante el método de inventario Justo a Tiempo (JAT). De acuerdo con este sistema, el proveedor entrega componentes y partes a la línea de producción “Justo a tiempo” para que se les entable.

El correcto funcionamiento del método JAT supone el cumplimiento de varios requisitos:

- 1) Alta calidad de las partes.
- 2) Relaciones confiables y plena cooperación con los proveedores.
- 3) Idealmente, cercana ubicación de los proveedores respecto de la compañía, así como disponibilidad de transporte confiable.

Un ejemplo de las compañías que han implementado el Justo a Tiempo con éxito es Intel, compañía dedicada al ensamble de microprocesadores en Costa Rica.

Intel cuenta con bodegas para almacenar la materia prima; sin embargo este producto dura una semana cuando máximo inventariado, para posteriormente pasar al proceso de producción. No cuenta con bodegas para el producto en proceso o producto terminado, ya que realiza la fabricación de los mismos contra

⁴ Hay, EdwardJ “Justo a Tiempo” Editorial Norma, 1989

pedido, de acuerdo a lo que el cliente solicita. Por lo tanto existe mayor tendencia a la filosofía cero inventarios.

Posee estrictas políticas para la contratación de los proveedores, pues considera que la calidad empieza en la fuente, por lo que la materia prima no se revisa cuando llega, sino que pasa directamente a su transformación o ensamble en el piso de producción.

Si la materia prima de algún proveedor presenta defectos, ésta se almacena para realizarle la investigación correspondiente, en esta investigación se determina si se debe o no seguir utilizando dicha materia prima. De no aceptarse se devuelve el lote de producción al proveedor y se le da un plazo para que solucione su problema y se continúa con otro proveedor, mientras se ajusta a los requerimientos de calidad de la materia prima.

Las máquinas que posee pueden realizar todas las funciones de un producto, por lo que utilizan máquinas para múltiples propósitos. De ahí que se hace un mejor uso o un mayor aprovechamiento de la tecnología que posee.

Intel utiliza diversos instrumentos para motivar a su personal. Uno de ellos consiste en la satisfacción en cuanto al contexto (ruido, ventilación, espacio físico, limpieza) y el contenido laboral (funciones de tareas del puesto).

Intel basa parte de su éxito en la integración del concepto Justo a Tiempo.

2.3 KAIZEN

Kaizen trata de una forma de pensar que pone el sentido común en práctica. Es una forma de pensar y actuar que no es privativa de gerentes e ingenieros, sino que además incluye a los supervisores y empleados jerarquizados o no. Además de poner el sentido común en práctica, se trata de la necesidad de desarrollar una organización de aprendizaje que permita lograr cada día metas más elevadas.

2.3.1 ¿Qué es Kaizen?

El término Kaizen es relativamente nuevo. De acuerdo a su creador, Masaaki Imai, proviene de dos ideogramas japoneses: "Kai" que significa *cambio* y "Zen" que quiere decir *para mejorar*. Así, podemos decir que "Kaizen" es "cambio para mejorar" o "mejoramiento continuo", como comúnmente se le conoce.

2.3.2 Breve Historia del Kaizen

Al terminar la segunda guerra mundial, Japón era un país sin futuro claro. Ciento quince millones de personas habitaban un archipiélago de islas de pocos recursos naturales, sin materia prima, sin energía y con escasez de alimentos. La industria japonesa era desastrosa, ni los mismos orientales querían sus productos faltos de calidad y diseño.

En 1949 se formó la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros). Ésta se da a la tarea de desarrollar y difundir las ideas del Control de Calidad en todo el país. El Dr. William Edwards Deming era uno de los grandes expertos de control de calidad que había desarrollado una metodología basada en métodos estadísticos. Nació en Sioux, Estados Unidos, en 1900. Después de haberse titulado de Ingeniero en la Universidad de Wyoming, saca un master de matemática y física en la Universidad de Colorado (1922 a 1924). En 1928 obtiene el doctorado de Física en la Universidad de Yale. En 1985 publica el libro "Out of the crisis", donde propone sus famosos catorce puntos. Fallece en 1993.

Deming insistía en no describir funciones cerradas, suprimir objetivos numéricos, no pagar por horas, romper las barreras departamentales y dar más participación a las ideas innovadoras de los trabajadores.

En 1950 Deming fue invitado a Japón para enseñar el control de calidad estadístico en seminarios de ocho horas organizados por la JUSE. Como resultado de su visita se crea el premio Deming.

En 1954 es invitado por la JUSE Joseph M. Juran para introducir un seminario sobre la administración del control de calidad.

Joseph M. Juran nació en 1904, en la ciudad de Braila (Rumania). Emigro a los Estados Unidos estableciéndose en Minesota en 1909. En 1924 se graduó en Ingeniería. Crea los diagramas de Pareto. En 1986 publica "La Trilogía de Juran ". En 1987 abandona su vida laboral.

Esta fue la primera vez que el Control de Calidad fue tratado desde la perspectiva general de la administración. Los aportes de Juran junto con los de Deming fueron tomados en Japón para reestructurar y reconstruir su industria, e implantados con lo que ellos denominaron "Administración Kaizen". La mejora continua se transforma en la clave del cambio, en la principal estrategia del management japonés, y comienza a reemplazar en ese sentido a la inspección tradicional de productos.

Kaoru Ishikawa, nació en 1915 en Japón y se graduó en 1939 en el departamento de Ingeniería de la Universidad de Tokio. En 1960 obtuvo el doctorado en Ingeniería. Fallece en abril de 1989.

Ishikawa tuvo también una participación determinante en el movimiento de control de calidad en el Japón. Introdujo el concepto de "Control de Calidad en toda la Compañía", el proceso de auditoría para determinar si una empresa era apta para recibir el Premio Deming, los Círculos de Calidad y los Diagramas de Causa y Efecto.

2.3.3 Administración de Kaizen

La administración funcional transversal y el despliegue de la política son dos conceptos administrativos fundamentales que apoyan la estrategia del Control Total de Calidad dentro del Kaizen. En el pensamiento Kaizen, el trabajo de la administración se divide en dos áreas: (1) la de mantenimiento administrativo del desempeño actual del negocio para lograr resultados y utilidades y (2) la "administración de Kaizen" para el mejoramiento de los procesos y sistemas.

Kaizen genera el pensamiento orientado al proceso, ya que los procesos deben ser mejorados antes de que se obtengan resultados mejorados, estando como se dijo antes en agudo contraste con el pensamiento orientado a los resultados de la mayoría de los gerentes occidentales.

El ejecutivo japonés Mayumi Otsubo (Bridgestone Tire Co.) sostiene que es el pensamiento orientado al proceso lo que ha capacitado a la industria japonesa a lograr su ventaja competitiva en los mercados mundiales y que el concepto de Kaizen es uno de los más importantes del pensamiento japonés orientado al proceso.

Otsubo sugiere que los criterios orientados a los resultados para evaluar el desempeño es un legado de la "sociedad de producción en masa" y que los criterios orientados al proceso están ganando impulso en la sociedad postindustrial de alta tecnología y estilo.

Si se observa el papel del gerente, la función estimulante y de apoyo está dirigida al mejoramiento de los procesos, en tanto que la función de control está dirigida al producto o a los resultados. El concepto de Kaizen subraya la función estimulante y de apoyo de la administración para los esfuerzos de las personas para mejorar los procesos. Por una parte, la administración necesita desarrollar los criterios; por la otra, la administración tipo control sólo observa el desempeño o los criterios orientados a los resultados. Para abreviar, podemos llamar a los criterios

orientados al proceso, criterios P y a los criterios orientados a los resultados criterios R.

Los criterios P requieren una visión a largo plazo, puesto que están dirigidos a los esfuerzos de las personas y con frecuencia requieren un cambio de comportamiento. Por otra parte, los criterios R son más directos y a corto plazo.

Con frecuencia es fácil cuantificar los criterios R, ya que en realidad, en la mayor parte de las compañías, las administraciones sólo disponen de criterios R, ya que éstos típicamente se refieren a cifras de ventas, costos y utilidades. Sin embargo, en la generalidad de los casos también es posible cuantificar los criterios P, por ejemplo, en el caso de los círculos del Control de Calidad la administración japonesa ha desarrollado complicadas medidas para cuantificar el nivel de esfuerzo. Estas y otras cifras se suman y se utilizan como base para el reconocimiento y premios.

La forma de pensamiento orientada al proceso llena el vacío entre el proceso y el resultado, entre los fines y los medios, y entre las metas y las medidas, y ayuda a las personas a ver todo el cuadro sin desviaciones. *En esta forma, tanto los criterios P como los criterios R pueden y han sido establecidos en cada uno de los niveles de la administración, entre la alta administración y la administración divisional, entre los gerentes de nivel medio y los supervisores y entre los supervisores y los trabajadores.*

Por definición, un gerente debe estar interesado en los resultados. Sin embargo, cuando observamos el comportamiento de los gerentes de éxito en una compañía exitosa, con frecuencia encontramos que tales gerentes también están orientados al proceso. Hacen preguntas y toman decisiones basadas y orientadas tanto en criterios P como en criterios R.

2.3.4 El Gemba

Dentro de la empresa tiene fundamental importancia el “*gemba*” (lugar de trabajo o aquel lugar donde se agrega valor; en manufactura, por lo tanto, se refiere a la zona de producción), y en éste debe practicarse el Kaizen siguiendo tres reglas fundamentales que son el housekeeping, la eliminación del muda y la estandarización:

2.3.4.1 El *housekeeping*, es un ingrediente fundamental para una buena gestión gerencial, por medio del mismo, los empleados adquieren y practican la autodisciplina. Los empleados sin autodisciplina hacen que sea imposible suministrar productos o servicios de buena calidad al cliente.

2.3.4.2 Eliminar el *muda* (desperdicio) es identificar y prescindir de todas aquellas actividades que no agregan valor. Los obreros en el *gemba* agregan valor o no agregan valor. Esto también es cierto para otros recursos, tales como máquinas y materiales. Suponga que los empleados de una empresa agregan nueve partes de *muda* por cada parte de valor. Su productividad puede duplicarse al reducir el *muda* a ocho partes e incrementar el valor agregado a dos partes. La eliminación del *muda* puede ser la forma más eficaz en cuanto a costos para mejorar la productividad y reducir los costos operacionales. El Kaizen hace énfasis en la eliminación del *muda* en el *gemba*, en lugar de incrementar la inversión con la esperanza de agregar valor. Los mejoramientos pequeños en muchos procesos, que día tras día y semana tras semana se realizan en el *gemba*, se acumulan en forma gradual, llevando a un mejoramiento significativo de la calidad, beneficios de costos y mejoramientos en la productividad.

2.3.4.3 La tercera regla de procedimiento en el *gemba* es la *estandarización*. Los estándares pueden definirse como la mejor forma de realizar el trabajo. Es necesario mantener un cierto estándar en cada proceso con el fin de asegurar la calidad. Mantener los estándares es una forma de asegurar la calidad en cada proceso y de prevenir la reaparición de errores. Mientras los gerentes y empresarios tradicionales recurren a la compra de nuevas máquinas o a contratar más personal, en especial cuando las perspectivas del negocio son claras, los directivos con mentalidad Kaizen tienden a buscar un mejor uso de los recursos existentes incrementando de tal forma los niveles de productividad.

Para desarrollar el Kaizen es fundamental el *trabajo en equipo*, el desarrollo óptimo de las relaciones humanas y la inteligencia colectiva. En un mundo de elevado nivel de competitividad, cada empresa debe lograr que sus integrantes trabajen en equipo para lograr luchar juntos en la búsqueda de los escasos recursos. Ganar al cliente es fundamental, conquistarlo y deleitarlo, hacerlo socio y participe en el desarrollo de los productos y servicios para lograr una plena satisfacción por parte del mismo. El ejecutivo como cerebro de la organización requiere de todos sus empleados y operarios como nervios terminales que le informen acerca del funcionamiento de los procesos y de las necesidades y deseos

de los usuarios y consumidores. Pero el obrero no sólo debe poner a trabajar sus manos, sino también su cerebro, como forma de autodesarrollo y como recurso fundamental de la empresa para lograr las victorias en el campo competitivo del mercado.

La *inteligencia colectiva*, es la confluencia de conocimientos, experiencias y decisiones del conjunto de individuos que conforman la organización como un todo, para lo cual es fundamental elevar al máximo la calidad en los sistemas de comunicación interna de la empresa. Ya no es permisible el trabajo funcional o sectorizado, sin interrelación entre los diversos sectores, e inclusive entre los integrantes de un mismo sector. La ingeniería concurrente y las organizaciones matriciales han surgido como formas de superar esas viejas limitaciones que, sin embargo, siguen subsistiendo en muchas empresas. Además, la inteligencia colectiva confluye con el *pensamiento sistémico*, el cual implica analizar y tomar decisiones enfocándose en sistemas. *Un sistema es un conjunto de elementos interactuantes que conforman un todo unificado en pos de un objetivo.* Así, pues, al proceder a analizar los problemas de la empresa y las posibles soluciones, debe concentrarse en la interrelación de los diversos elementos y componentes que lo conforman.

Las relaciones humanas óptimas constituyen esa química especial que determina que una empresa con los mismos procesos, máquinas y productos que otra, sea superior a esta última por ese *conjunto especial de interrelaciones de individuos que permite lograr un óptimo trabajo en equipo mediante una excelencia en los sistemas de comunicación y toma de decisiones.* Los empresarios japoneses compraron empresas occidentales con innumerables problemas y mediante un cambio en su sistema de gestión lograron con operarios occidentales cambiar notablemente los resultados.

En toda organización existen problemas en cuanto a las relaciones humanas entre sus integrantes, de la misma forma en que existen ruidos y poluciones ambientales, pero no es lo mismo un ámbito de 20 decibeles que uno de 5. Lo mismo acontece en la relación entre los individuos, muchas organizaciones pagan muy caro la falta de atención en este importante factor. Adquieren máquinas muy caras, contratan personal con importantes títulos, pero olvidan totalmente la inclinación de éstos a la mejora continua, a las buenas relaciones humanas, al trabajo en equipo y a la buena comunicación grupal. Si bien se realizan estudios psicológicos para la mejor selección del personal, poco se hace luego por seguir fomentando las mejores prácticas que lleven a ese plus que permite a la empresa superar a las demás.

Un buen ámbito de trabajo, donde todos los días la gente tenga la felicidad de ir, de sentirse bien y estar seguro, respaldado por sus compañeros, directivos y subordinados, un lugar en que todos los días se trata de mejorar los procesos, un

espacio en el cual el empleado u obrero sea escuchado y respetado, es una empresa que logrará superar de forma consistente a sus adversarios. Los que no lo quieren entender así son los mismos que están sufriendo la avalancha de productos de mejor calidad y precios. *En una economía de innovaciones éstas sólo pueden tener lugar con otros hábitos y actitudes de administración.*

Cabe apuntar, por último, que los altos niveles de calidad, productividad, tiempos de entrega óptimos y costos reducidos, ya no son los que implican una diferencia a nivel global, sino meramente los niveles mínimos que deben poseer para participar en el mercado. De la misma forma en que los atletas deben cumplir con niveles mínimos de tiempos para participar en una Olimpiada, más allá de cuan ligeros sean, las empresas que no poseen niveles mínimos de costos y fallos en partes por millón (PPM), entregando los productos y servicios en cantidad, tiempo y forma, no pueden competir en el mercado y sólo podrán continuar haciéndolo en economías con medidas fuertemente proteccionistas o muy bajos niveles de vida para una gran mayoría de su población.

2.4 Los Procesos y el Kaizen

Como ya expresamos anteriormente para el Kaizen resulta fundamental la eliminación del muda (desperdicio / despilfarros) constituido fundamentalmente por aquellas actividades o procesos que no agregan valor. Así pues tenemos que:

- Los procesos de la empresa constituyen una parte importante de los costos de la organización;
- Existe una oportunidad significativa para mejorar la participación de mercado al mejorar los procesos de la empresa;
- El mejoramiento de los procesos le permite tomar mejores decisiones de negocios y ponerlas en práctica con mayor rapidez;
- El mejoramiento de los procesos contribuye a mejorar y controlar las operaciones;
- El mejoramiento de los procesos mejora el flujo de producción.

El Kaizen es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir los procesos. El principal objetivo consiste en garantizar que la compañía tenga procesos que:

- Eliminen los errores;
- Minimicen las demoras;
- Maximicen el uso de los activos;
- Promuevan el entendimiento;
- Sean fáciles de emplear;
- Sean amistosos con el cliente;
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes;
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva;
- Hagan un uso más productivo del personal.

2.4.1 Selección de los Procesos a Mejorar

Los procesos seleccionados deben ser aquellos en los cuales la gerencia, los empleados del gembu y /o los clientes no estén satisfechos con el statu quo. Normalmente, uno o más de los siguientes síntomas será la razón para seleccionar un proceso para mejoramiento:

- Problemas y/o quejas de los clientes externos;
- Problemas y/o quejas de los clientes internos;
- Procesos de alto costo;
- Procesos con tiempos de ciclo prolongados;
- Existe una mejor forma conocida (benchmarking);
- Existen nuevas tecnologías;
- Excesivos niveles de inventarios;
- Falta y/o demasiado uso de espacio;
- Necesidad de reducir el tiempo de ciclo y/o superar la existencia de cuellos de botella;
- Posibilidades o necesidades en mejora de los niveles de calidad y productividad.

El movimiento de los cinco pasos del Kaizen, también conocido como 5 S's, toma su nombre de cinco palabras japonesas que conforman los pasos a desarrollar para lograr un óptimo lugar de trabajo, produciendo de manera eficiente y efectiva: SEIRI, SEITON SEISO, SEIKETSU, SHITSUKE. Su práctica constituye algo indispensable a la hora de lograr una empresa de calidad global. Las 5 S's se desarrollan mediante un trabajo intensivo.

2.5.1 LAS 5 S DE KAIZEN

El objetivo principal de las 5 "S" es lograr el funcionamiento más eficiente y uniforme de las personas en los centros de trabajo

- *Seiri (Enderezar)*
- *Seiton (Poner las Cosas en Orden)*
- *Seiso (Limpieza)*
- *Seiketsu (Aseo personal)*
- *Shitsuke (Disciplina)*

2.5.1.1 Paso 1. *Seiri (Enderezar):*

Se realiza un análisis enfocado a aspectos como: trabajo en proceso, herramientas innecesarias, maquinaria no ocupada y productos defectuosos, con el propósito de identificar lo necesario y descartar lo innecesario. Diferenciar entre los elementos necesarios de aquellos que no lo son. Implica separar lo necesario de lo innecesario y eliminar o erradicar del gamba esto último. Debe establecerse un tope sobre el número de ítems necesarios. En gamba puede encontrarse toda clase de objetos y con una mirada minuciosa se revelara que en el trabajo diario sólo se necesita un número pequeño de éstos; muchos otros objetos no se utilizarán nunca o sólo se necesitarán en un futuro distante. El gamba está lleno de máquinas sin uso, cribas, troqueles y herramientas, productos defectuosos, trabajo en proceso, materias primas, suministros y partes, anaqueles, contenedores, escritorios, bancos de trabajo, archivos de documentos, carretas, estantes, tarimas y otros ítems. Un

⁵ *Imai Masaaki* - Kaizen - CECSA - 1989

Imai Masaaki - Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo - McGraw Hill - 1988

método práctico y fácil consiste en retirar cualquier cosa que no se vaya a utilizar en los próximos 30 días.

2.5.1.2 Paso 2. *Seiton (Poner las Cosas en Orden):*

Las cosas deben mantenerse en orden de tal forma que estén listas para ser utilizadas cuando se necesiten, con el fin de evitar pérdidas de tiempo. Disponer de manera ordenada todos los elementos que quedan después del seiri. El seiton lleva a clasificar los ítems por uso y disponerlos como corresponde para minimizar el tiempo de búsqueda y el esfuerzo. Para hacer esto, cada ítem debe tener una ubicación, un nombre y un volumen designados. Debe especificarse no sólo la ubicación, sino también el número máximo de ítems que se permite en el gemba.

2.5.1.3 Paso 3. *Seiso (Limpieza):*

Se debe hacer lo necesario para mantener los lugares de trabajo limpios y despejados, para facilitar el proceso y evitar accidentes. Significa limpiar el entorno de trabajo, incluidas máquinas y herramientas, lo mismo que pisos, paredes y otras áreas del lugar de trabajo. Seiso también significa *verificar*. Un operador que limpia una máquina puede descubrir muchos defectos de funcionamiento. Cuando la máquina está cubierta de aceite, hollín y polvo, es difícil identificar cualquier problema que se pueda estar formando. Sin embargo, mientras se limpia la máquina podemos detectar con facilidad una fuga de aceite, una grieta que se está formando en la cubierta o tuercas y tornillos flojos. Una vez reconocidos estos problemas, pueden solucionarse con facilidad. Se dice que la mayor parte de las averías en las máquinas comienzan con vibraciones (debido a tuercas y tornillos flojos), con la introducción de partículas extrañas como polvo, o con una lubricación o engrase inadecuados. Por esta razón, seiso constituye una gran experiencia de aprendizaje para los operadores, ya que pueden hacer muchos descubrimientos útiles mientras limpian las máquinas.

2.5.1.4 Paso 4. *Seiketsu (Aseo Personal):*

Hacer del aseo y la pulcritud un hábito, principiando por la propia persona. Significa mantener la limpieza de la persona por medio de uso de ropa de trabajo adecuada, lentes, guantes y zapatos de seguridad, así como mantener un entorno de trabajo saludable y limpio. También implica continuar trabajando en seiri, seiton y seiso en forma continua y todos los días.

2.5.1.5 Paso 5. Shitsuke (Disciplina):

Seguir sistemáticamente todos los procedimientos establecidos en los distintos puestos de trabajo. Construir autodisciplina y formar el hábito de comprometerse en las 5 S mediante el establecimiento de estándares. Las 5 S pueden considerarse como una filosofía, una forma de vida en nuestro trabajo diario y la esencia de las 5 S es seguir lo que se ha acordado. Se comienza por descartar lo que no necesitamos en el gamba y luego se disponen todos los ítems necesarios en el gamba en una forma ordenada. Posteriormente debemos conservar limpio el ambiente de trabajo, de manera que puedan identificarse con facilidad las anomalías., y los tres pasos anteriores deben mantenerse sobre una base continua.

Muchas veces nos hacemos la pregunta, ¿por qué las empresas japonesas son tan competitivas?, seguramente muchas de las respuestas a esta incógnita tienen sustento en el Kaizen, y es que el Kaizen no es un simple concepto, es toda una forma de vida que involucra tanto a gerentes como a trabajadores, en la búsqueda del mejoramiento progresivo de las empresas.

En su libro *Kaizen, La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa*, Masaaki Imai explica en forma sencilla cual es la esencia de esta filosofía: Kaizen significa mejoramiento, más aún significa mejoramiento progresivo que involucra a todos y que supone que nuestra forma de vida, ya sea en el trabajo o en la vida social y familiar, es tan valiosa que merece ser mejorada de manera constante. La esencia de todas las prácticas administrativas japonesas, tales como: mejoramiento de la productividad, actividades para el control de calidad, círculos de calidad, cero defectos, sistema de sugerencias, etc., pueden definirse utilizando un solo término, el Kaizen. El concepto de Kaizen puede visualizarse como una sombrilla que cubre todas éstas técnicas administrativas japonesas que tanto renombre han alcanzado a nivel mundial.

El Kaizen explica por qué en el Japón, las compañías no pueden seguir siendo las mismas durante mucho tiempo. Esta percepción, es la diferencia de como se entiende el cambio en Japón y en Occidente. A diferencia de las prácticas occidentales, el Kaizen está orientado a las personas y dirigido a los esfuerzos de las mismas. Así mismo, el Kaizen resalta la importancia de los procesos ya que éstos deben ser mejorados antes de que se produzcan los resultados finales.

La industria de la Hospitalidad está integrada por aquellas empresas que realizan una o más de las siguientes acciones: proporcionan alojamiento, preparan un servicio de alimentos y bebidas y ofrecen entretenimiento al viajero.

2.6.1 **HOTELERIA⁷**

HISTORIA

El Hotel surge como consecuencia de la reforma de posadas, postas, fondas, etc, donde, salvo raras excepciones en que tenían dormitorios independientes para los ilustres, el resto eran dormitorios colectivos. Es en los Estados Unidos donde surge por primera vez esta definición como ejemplo de suntuosidad y confort, dado que los dormitorios eran individuales, instalando en ellos recipientes con agua y lavabos de pie, e incluyendo en el precio el jabón y la toalla. Como extra se podía optar a una bañera transportable que, una vez situada en el lugar preciso, los empleados llenaban con agua calentada. Los inodoros siempre se encontraban al final del pasillo. Un gran precursor de las mejoras en la Hotelería fue César Ritz, que tuvo la mejor cadena de hoteles de su época.

2.6.2 **DEFINICION DE HOTEL:**

Establecimientos que facilitan alojamiento con o sin servicios complementarios.

⁶ MERCADOTECNIA PARA HOTELERIA Y TURISMO P.p 18
Philip Kotler, John Bowen, James Makens
Prebtuce may Hispanoamericana, S.A.

⁷ ENCICLOPEDIA, ESCUELA DE HOSTELERIA Y TURISMO
Tomos, I, Ediciones Dalu S.L, España

2.6.3 CLASIFICACION DE LOS HOTELES EN GUATEMALA⁸

La categoría de los establecimientos de hospedaje en Guatemala, denominados únicamente "establecimientos" se indica por medio del distintivo previsto en el siguiente artículo, según el Reglamento para Establecimientos de Hospedaje emitido por el Instituto Guatemalteco de Turismo INGUAT, Acuerdo N. 1144-83.

Grupo	Categorías
⊕ Hoteles	5,4,3,2,1 Estrellas
⊕ Moteles	3,2,1 Estrellas
⊕ Auto Hoteles	
⊕ Pensiones	A,B,C
⊕ Hospedajes	A,B,C

Los anteriores criterios de clasificación en los establecimientos de alojamiento turístico en Guatemala, están basados en los siguientes aspectos:

- Organización
- Arquitectura e infraestructura
- Equipamiento, mobiliario y suministros
- Servicios
- Condición general (estado de mantenimiento de la propiedad)

2.6.3.1 HOTELES:

Establecimiento en que se presta el servicio completo de alimentación y bebidas, en un restaurante y bar, además de alojamiento turístico en habitaciones privadas con todas las comodidades, lujo y confort, en un edificio que además dispone de facilidades para estacionamientos de vehículos, otros servicios complementarios, como piscina, gimnasio, salones para eventos.

2.6.3.2 MOTELES:⁹

- Establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento en unidades Habitacionales privadas, accesibles desde el nivel de suelo mediante circulaciones públicas exteriores, con estacionamiento para vehículos notoriamente visibles ubicados normalmente en el piso inferior a cada unidad habitacional, por lo general el alquiler es por lapsos de horas.

⁸ REGLAMENTO PARA ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE
Acuerdo No. 1144 - 83
INGUAT
Republica de Guatemala

⁹ TERMINOLOGIA DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO TURISTICO

2) Es aquel establecimiento ubicado preferentemente en las proximidades de las carreteras, cuya estructura física esta formada por apartamentos o habitaciones que contarán como mínimo con dormitorio y cuarto de baño privado, cada unidad con estacionamiento para automóvil. Este destinado para personas que viajan por carretera en vehículo y en los mismos encuentra alojamiento, alimentación, otros servicios conexos y debe contar con áreas comunes de recreo.

2.6.3.3 AUTO-HOTELES:¹⁰

Es el establecimiento ubicado preferentemente en las salidas del perímetro urbano que consta de habitaciones independientes, compuestas de dormitorio con cuarto de baño privado, con acceso directo y que cuenta con estacionamiento contiguo a las habitaciones.

La tarifa de cada unidad puede prever fracción de tiempo.

2.6.3.4 PENSIONES:

Es aquel establecimiento que ofrece al público el servicio de alojamiento y alimentación, este ultimo a elección del usuario.

Establecimiento en que se presta el servicio de hospedaje con servicio mínimo, generalmente el baño es compartido.

2.6.3.5 HOSPEDAJES:

Son hospedajes aquellos establecimientos que ofrecen servicio únicamente de hospedaje con condiciones y servicios mínimos.

2.6.4 ADMINISTRACION HOTELERA

La Hotelería, como toda actividad comercial, basa sus ingresos en la venta de los productos y servicios que genera siendo su función principal el Hospedaje en habitaciones y el servicio y venta de alimentos y bebidas.

Un hotel, como cualquier otra empresa, debe organizarse en base a criterios ya establecidos, éstos pueden ser establecidos por medio de estándares de una cadena Operadora o bien por criterios de necesidades Hoteleras.

Esta organización puede representarse gráficamente por un organigrama que nos permite visualizar rápidamente toda la estructura de la empresa y el

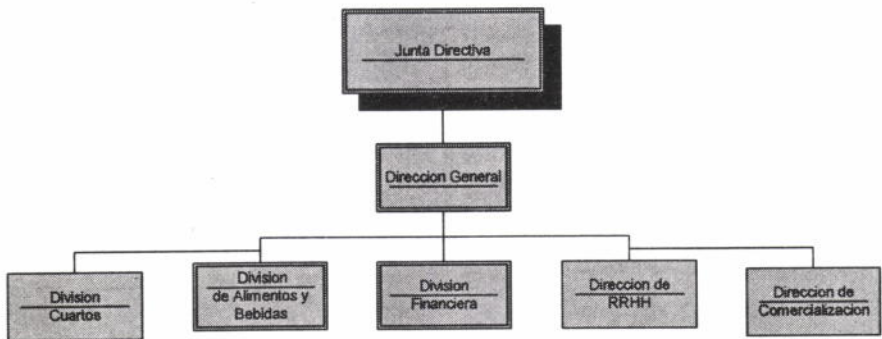
¹⁰ Reglamento para Establecimientos de Hospedaje, Acuerdo 114-83, Guatemala, INGUAT

funcionamiento de los distintos departamentos, así como la delegación de funciones dentro de cada uno de ellos.

El organigrama estructural normalmente define toda la organización del establecimiento, determina los centros de responsabilidad para las distintas actividades de un Hotel y el control de cada uno de los departamentos.

Los organigramas varían dependiendo del tamaño del Hotel; sin embargo hay departamentos específicos los cuales normalmente siempre aparecen.

2.6.5 ORGANIGRAMA



BREVE DESCRIPCION DE LOS DEPARTAMENTOS

2.6.5.1 DIVISION CUARTOS:¹¹

Es la división encargada de la administración, organización, dirección y control del área de habitaciones. Dentro de los departamentos que lo integran están:

2.6.5.1.1 RECEPCION:

La importancia de este departamento para el desarrollo operacional es enorme, no solo por la gran cantidad de personas que acuden, sino porque es el centro de operaciones de todo hotel. El trato que el huésped reciba aquí es de vital importancia para el progreso del hotel, ya que el huésped desde su arribo hasta su salida solicitará los servicios de este departamento.

El departamento de Recepción es el que mas contacto tiene con el cliente, por lo que es muy importante tenerlo bien organizado y dotado de personal eficiente. Su función principal son los procesos de ingreso, egreso y cobro de los clientes.

2.6.5.1.2 RESERVACIONES:¹²

Atiende solicitud de clientes y empresas para reservación de habitaciones en fechas específicas.

2.6.5.1.3 CONCIERGE:¹³

Atención personalizada de huéspedes en información de los servicios del Hotel y de la ciudad.

❖ ¹¹ HOTELERIA
Sixto Báez Casillas
Editorial Continental, S.A. de C.V., México

¹² ENCICLOPEDIA, ESCUELA DE HOSTELERIA Y TURISMO
Tomos, II
Ediciones Dalu S.L, España

¹³ HOTELERIA
Sixto Báez Casillas
Editorial Continental, S.A. de C.V., México

2.6.5.1.4 BOTONES:

Otro departamento que es considerado dentro de la hotelería como uno de los más importantes es el de Botones, ya que un cliente puede catalogar el servicio por la primera impresión que recibe.

Personal que atiende y dirige al huésped a su habitación, transportando su equipaje.

2.6.5.1.5 AMA DE LLAVES:

Departamento encargado del mantenimiento de estándares, limpieza y dotación de amenidades en las habitaciones de los huéspedes.

2.6.5.1.6 LAVANDERIA

Departamento encargado del proceso de lavandería de prendas de huéspedes, toallas y del menaje de habitaciones.

Lavandería de mantelería de restaurantes, servicio de banquetes y uniformes de colaboradores.

2.6.5.2 DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Es el departamento encargado de la administración, dirección y control de los productos alimenticios que se promueven, producen y venden en un hotel por medio de los diferentes centros de consumo como lo son:

2.6.5.2.1 RESTAURANTES:

Administración, dirección y control de los servicios y la venta de alimentos de los restaurantes del Hotel.

2.6.5.2.2 COCINA:

Administración, dirección y control del proceso de elaboración de los alimentos para los distintos ambientes del Hotel.

2.6.5.2.3 EVENTOS:

Departamento operativo encargado de la logística de la planeación, montaje y realización del servicio de los banquetes.

2.6.5.2.4 BANQUETES:

Departamento encargado de la promoción, servicio y venta de los banquetes para eventos corporativos y sociales en los salones de convenciones.

2.6.5.2.5 BARES:

Administración, dirección y control del servicio y venta de bebidas del establecimiento.

2.6.6 DIVISIÓN FINANCIERA:

Es el departamento encargado de administrar, controlar y dirigir los ingresos y gastos de la empresa a fin de obtener una utilidad al final del periodo fiscal.

2.6.7 DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS:

Es el departamento encargado del reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal que se integra a la nomina del Hotel, según requerimientos de los departamentos y de la operación del establecimiento. Elabora y lleva a cabo los programas anuales de capacitación con el personal. Se encarga así mismo de mantener un clima laboral estable.

2.6.8 DIRECCION DE COMERCIALIZACION:

Es el departamento encargado del mercadeo, promoción y ventas de las habitaciones y demás servicios que el Hotel ofrece.



III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3. En la mayoría de hoteles de cuatro y cinco estrellas, por lo general operados con franquicia o pertenecientes a cadenas internacionales, se mantienen estándares en procesos de atención al cliente, estándares en procesos de operación de elaboración de platillos, estándares en procesos financieros, etc.

Sin embargo, no hay estándares o procesos establecidos que orienten el orden y la limpieza de cada área de trabajo, esto a llevado ha tener bodegas con acumulación de objetos inservibles que ocupan espacio, áreas desordenadas, acumulación de suciedad, desperdicio de insumos etc.

En los hoteles a recorrer se visitarán áreas de operación que normalmente el cliente no puede observar, con la finalidad de observar las causas y efectos que esto ocasiona y para el efecto se utilizara el concepto de las "5 S de Kaizen"

3.1 OBJETIVOS

3.1.1 GENERAL

Preparar un trabajo con base a los conocimientos adquiridos a través de la carrera que se pueda utilizar como material de apoyo a las empresas hoteleras interesados en conocer aspectos importantes del concepto de las 5 "S" de Kaizen y su fácil y productiva aplicación en esta industria.

3.1.2 ESPECÍFICOS

- a) Que la industria Hotelera conozca el concepto del Kaizen, lo adopte, lo implemente y mejore los procesos internos a fin de ofrecer servicios más competitivos a nivel nacional e internacional.
- b) Que la industria Hotelera Guatemalteca tenga un esquema único que haga la diferencia en la Hotelería clásica Internacional.
 - o Costos Bajos y optima calidad
 - o Cambio de actitud

- Aprovechamiento de los recursos en todos los niveles
 - Ahorro constante
 - Espacios limpios, accesibles
- c) Que la industria hotelera adopte un concepto y que a la vez apoye a sus colaboradores en un cambio radical en su forma de vida, generando una mejor productividad y un gana gana para ambas partes.
- d) Generar cultura organizacional.
- e) Acercar a los Hoteles a la implantación de modelos de calidad total y aseguramiento de la calidad.

3.2 **HIPOTESIS**

Las 5 S de KAIZEN es un concepto que se refiere a la creación y mantenimiento de áreas de trabajo más limpias, más organizadas y más seguras, es decir se trata de imprimirle mayor calidad de vida al trabajo.

El objetivo central de las 5 S es lograr el funcionamiento más eficiente y uniforme de las personas en los centros de trabajo y en sus propias vidas.

La aplicación de las 5 S de Kaizen a un Hotel, traerá como ventajas la optimización de todos y cada uno de los recursos con que cuenta en los diferentes departamentos, funcionamiento mas eficiente y uniforme de los colaboradores, áreas limpias organizadas y seguras.

3.3 **ALCANCES Y LIMITES**

Se realizó un recorrido por el Back of the House como se le llaman a las áreas de operación y administración de cinco Hoteles, áreas que son las que el huésped comúnmente no ve a simple vista.

El recorrido de observación se hizo en un Hotel Corporativo de 5 estrellas de la Ciudad capital de Guatemala, un Hotel Turístico de 4 estrellas de la Antigua Guatemala, un Hotel de 5 estrellas perteneciente a una cadena Internacional en la Ciudad de Miami, USA. Un Hotel de 5 estrellas de Playa perteneciente a una cadena Internacional de raíces españolas en la Ciudad de Cancún, México.

El recorrido de hoteles en Guatemala y el extranjero se realizó con la finalidad de verificar los diferentes tipos de estándares que se manejan en dicha industria.

3.4 **APORTE**

Que la industria Hotelera en Guatemala adopte el concepto del las 5 "S" de Kaizen, lo implemente y mejore los procesos internos a fin de ofrecer servicios competitivos a nivel internacional

IV. METODO

4.1 METODOLOGIA

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método inductivo-deductivo, el cual tuvo su origen desde el significado del concepto de Las 5 "S" de Kaizen aplicados a la Hotelería.

Para la recolección y ordenamiento de datos se utilizaron las siguientes técnicas:

- a. Recopilación de la bibliografía relacionada con el tema a investigar
- b. Búsqueda de información por Internet
- c. Análisis de la bibliografía recolectada
- d. Visitas a 5 Hoteles entre ellos, locales, departamentales e internacionales para indagar sobre el ambiente actual de los mismos y la posible aplicación de las 5 "S" de Kaizen
- e. Entrevistas con personas conocedoras del tema
 - i. Entrevistas libres con personal de los Hoteles
 - ii. Entrevistas con los directivos de cada División (A Y B y División cuartos)

4.2 PROCEDIMIENTO

En cada uno de los Hoteles visitados se tuvo el apoyo del Ama de Llaves, del Gerente de División Cuartos y Gerente de Alimentos y bebidas para hacer los recorridos por bodegas, áreas de operación, vestidores, lavandería, etc.

Los recorridos se hicieron verificando el estado de cada área principalmente en lo que se refiere al orden, limpieza y acumulación de objetos en desuso.

Las Visitas se hicieron desde el mes de Mayo del 2004, al mes de Noviembre del mismo año.

Se realizaron entrevistas al personal las cuales consistieron en hacer las siguientes dos preguntas:

- 1) ¿Se tienen estándares en la adecuación de los objetos en bodegas?
- 2) ¿Hacen limpiezas profundas y ordenamiento de bodegas periódicamente?


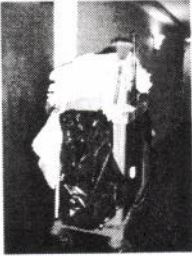
A continuación se presenta una relación, en forma de resumen, de lo observado en cada uno de los Hoteles visitados, en algunos con más incidencia y en otros con menos frecuencia.

V. PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

5.1 DIVISION CUARTOS

<i>Área</i>	<i>Situación Actual</i>	<i>Consecuencias</i>
Recepción	<p>En la recepción no se tienen áreas específicas para la clasificación y orden de todos los formatos que se utilizan, ejemplo: formato de cambio de moneda extranjera, tarjetas de registro, formatos de devolución de depósitos, cupones de desayuno, facturas, etc.</p> <p>La papelería de escritorio, principalmente lapiceros, engrapadora se desaparecen comúnmente.</p> <p>Existe acumulación de hojas y papelería en las gavetas donde se guardan los fondos de efectivo que cada recepcionista maneja.</p> <div data-bbox="266 1046 555 1267" data-label="Image"> </div>	<p>Los clientes no son atendidos con rapidez ya que se pierden minutos valiosos mientras se buscan y se encuentran los formatos específicos para cada proceso de salida o ingreso de un Huésped (check in y check out).</p> <p>El huésped se lleva una mala impresión de la desorganización y falta de orden que refleja un recepcionista.</p> <div data-bbox="622 1054 911 1272" data-label="Image"> </div>

Área**Situación Actual****Consecuencias**

Ama de Llaves	<p>Bodegas de amenidades: se denota que no hay un control adecuado en el cuidado y manejo de las amenidades, lo que provoca pérdida de las mismas. Hay saturación de objetos sin uso en dichas bodegas, lo que en cierto momento provoca mas daño a los productos nuevos que se encuentran para suministrar las habitaciones saturando más aún las áreas de desperdicio.</p> <p>Bodegas de suministros camaristas: En las bodegas de suministros que se tienen en los niveles de habitaciones se tienen toda clase de objetos como equipo en desuso de las habitaciones, revistas olvidadas, basura, desorden en la ubicación del menaje para habitaciones, etc.</p> <p>Carros de limpieza de camaristas: se observo en 8 carritos de limpieza que se guarda mucho desperdicio encontrado en el proceso de limpieza de habitaciones, limpiadores mojados sobre papelería impresa lo cual la daña, menaje apretado y arrugado.</p>	<p>El desorden observado provoca pérdida de suministros por daños en las amenidades y papelería para habitaciones. Arrugas en las sábanas, sobrefundas o manchas en las mismas lo que implica lavarlas nuevamente gastando agua y químicos repercutiendo en el costo.</p>  
----------------------	--	---

Área**Situación Actual****Consecuencias**

Lavandería

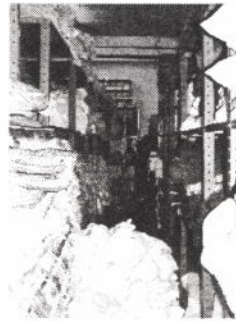
Bodegas de blancos: las bodegas de blancos en las lavanderías visitadas presentan orden limpieza y buena clasificación, se observa que se guardan muchas cosas, como telas, equipos en desuso de habitaciones, provocando espacios apretados.

Áreas de operación y maquinaria: La mala clasificación de las prendas principalmente de Alimentos / bebidas (mantelería) desde el desmontaje de eventos, provoca que se sature de basura el área de clasificación en el área de Lavandería, provocando propagación de plagas de insectos.

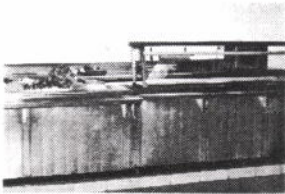
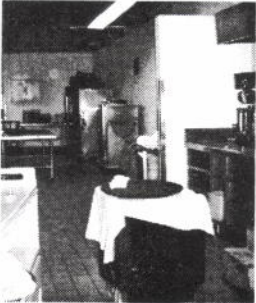
Ropería: Uniformes, manteles, blancos y prendas descartadas en desuso ocupando espacios amplios.

La propagación de plagas de insectos es uno de los principales problemas en las lavanderías debido al exceso de desperdicio que llega mezclado con la mantelería.

La saturación de bodegas provoca ropa arrugada y procesos deficientes.



5.2 ALIMENTOS Y BEBIDAS

<i>Área</i>	<i>Situación Actual</i>	<i>Consecuencias</i>
Cocina General	<p>Cocina Caliente: Óptimos estándares de limpieza, orden y clasificación de alimentos.</p> <p>Cuartos fríos: Buen manejo de inventarios.</p> <p>Bodegas de suministros:</p> <p>Oficinas: saturación de papelería, desorden en escritorios, platos con restos de alimentos.</p>	<p>Todos los Hoteles que ofrecen el servicio de alimentos y bebidas deben presentar especial cuidado en el orden, manejo de estándares y limpieza de todas las áreas de operación, ya que ello repercute en el producto que el cliente espera recibir a cambio del pago estipulado.</p>
		

<i>Área</i>	<i>Situación Actual</i>	<i>Consecuencias</i>
Bares	<p>Barra principal: Saturación de botellas, algunas de ellas vacías. Vasos en desorden.</p> <p>Bodegas de licores: algunos licores sin movimiento durante los últimos 6 meses.</p>	<p>Atraso en la realización de los pedidos.</p> <p>Perdida de productos por falta de rotación.</p>

<i>Área</i>	<i>Situación Actual</i>	<i>Consecuencias</i>
Banquetes eventos	<p>Bodegas de utensilios: Mantelería apilada en muy pocos racks.</p>	<p>Cuando se decora un evento es necesario enviar varias piezas de blancos a planchar nuevamente.</p>

5.3 **AREAS ADMINISTRATIVAS**

<i>Área</i>	<i>Situación Actual</i>	<i>Consecuencias</i>
Oficinas	<p>Escritorios: en todos los escritorios hay desorden, papelería amontonada, utensilios personales, etc.</p> <p>Archivos: archivos no depurados, saturados con papelería muy antigua.</p>	<p>Oficinas desordenadas provocan atraso en las tareas diarias; desmotivación por la apariencia visual de algunos espacios.</p> <p>Operaciones ineficientes por pérdida de papelería importante.</p>

VI.

DISCUSION

6. LAS 5 "S" DE KAIZEN APLICADAS A LA HOTELERIA

Con base al análisis de los resultados que se observaron en los recorridos por los Hoteles que fueron analizados en el presente estudio y a la información recabada del significado de las 5 S de Kaizen, se preparó una propuesta de 5 pasos que encierra todos y cada uno de los elementos que conforman Las 5 "S" de Kaizen y la aplicación específica a la Hotelería.

La propuesta abarca acciones concretas orientadas a las actitudes y comportamientos de los colaboradores del ambiente Hotelero.

Es una propuesta que por influenciar toda una cultura, implica cambios profundos en la mentalidad no sólo de los administradores sino de los colaboradores. A esto se debe que debe ser un proyecto integral apoyado, aprobado y respaldado desde la Dirección General del Hotel.

Objetivo

Practicando el principio "Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar", se desarrollará un estilo de gestión Hotelera dentro de todas las actividades de mejora, lo que conducirá a una Hotelería de Clase Única.

- **Disciplina Básica:**

Orden y limpieza

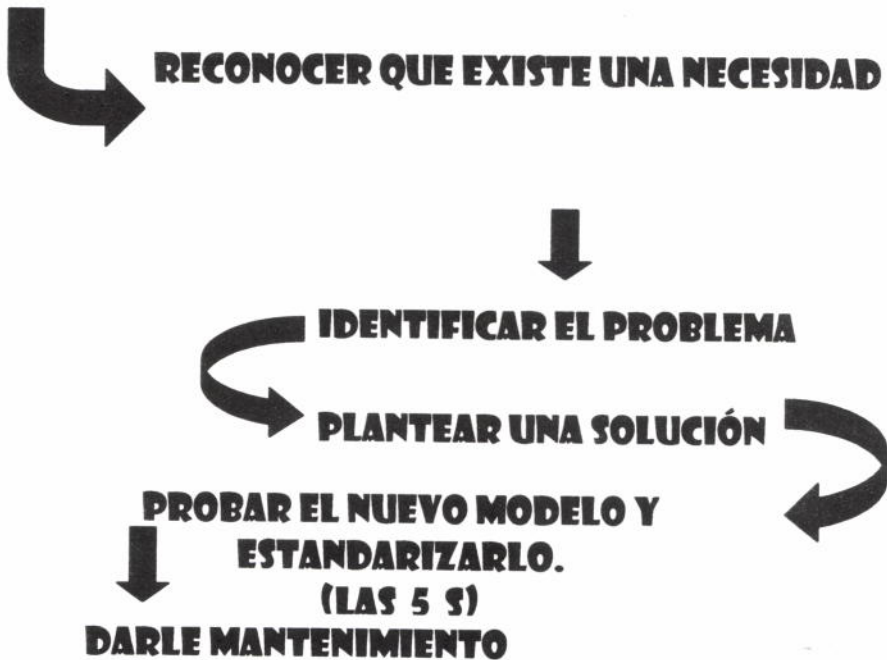
6.1 PORQUÉ APLICAR LAS 5 "S" A LA HOTELERÍA¹⁴

Las 5 S de Kaizen, encierra procesos básicos y sencillos que apoyaran enormemente a la Administración y operación Hotelera.



¹⁴ Seminario. Método para la mejora continua en el servicio
Reysa, Consultores
Costa Rica

Kaizen implica.....¹⁵



¹⁵ Seminario: Método para la mejora continua en el servicio
Reysa, Consultores
Costa Rica

6.2 PROCESO DE APLICACIÓN DE LAS 5 "S" DE KAIZEN A LA HOTELERIA

6.2.1 PASO · 1

Auditoria 5 S

- ✓ Diagnóstico
- ✓ Verificación de áreas por medio de un recorrido haciendo un check list de todas las áreas en desorden, sucias y saturadas de implementos inadecuados.
- ✓ Definir el día uno

6.2.2 PASO · 2

Reunión e integración del equipo

- ✓ Reunión informativa a todo el Hotel por medio de una campaña motivacional.
- ✓ Integración de un equipo Líder compuesto por un representante de cada departamento.
- ✓ Hacer un recorrido con cada encargado de los distintos departamentos del hotel, mostrando según el Check list las áreas en desorden y sucias
- ✓ Establecer un estándar de implementación según las necesidades de cada Hotel.
- ✓ CREAR UN COMPROMISO

6.2.3 PASO · 3

Proceso de Implementación de las 5 S de Kaizen

6.2.3.1 **SEIRI** Eliminar lo innecesario.

EL equipo líder debe definir el gran día de inicio del programa, por subequipos de trabajo, el encargado de cada departamento del Hotel debe reunir sus grupos de trabajo, hacer un recorrido y hacerse las siguientes preguntas, solicitando en grupo las respuestas.

❖ ¿Qué podemos desechar?

Es necesario desechar todo aquello inservible que únicamente utiliza lugar, limpiar las áreas de trabajo, realizar una limpieza y ordenamiento intensivo.

❖ ¿Qué podemos guardar?

Definir lo que aún sea realmente útil, haciendo un proceso de selección de los objetos y equipos que cada uno necesita.

❖ ¿Qué puede ser útil para otra persona o departamento?

Es frecuente observar que muchas cosas, utensilios o amenidades que se utilizan en la división Cuartos, es útil para Alimentos / Bebidas y viceversa, por lo que es importante intercambiar entre ambos departamentos objetos que en cada uno de ellos ya no se utilizaran.

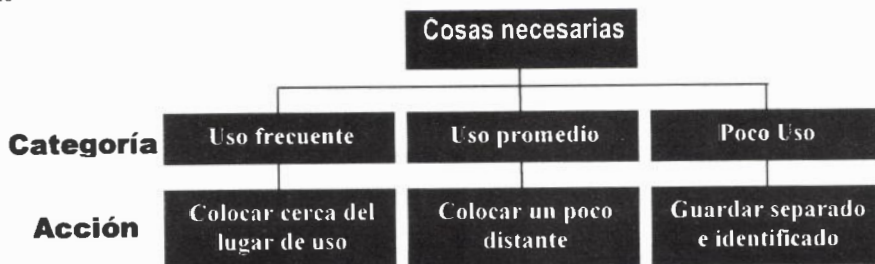
❖ ¿Qué debemos reparar?

En las áreas del departamento de mantenimiento de un Hotel, es frecuente observar infinidad de objetos acumulados pendientes de reparación, será conveniente realizar una clasificación de los mismos para definir el costo beneficio de tenerlos o bien dentro de la misma clasificación definir los que se pueden arreglar dentro del hotel, los que será necesario enviar a empresas especializadas para la reparación de los mismos o bien los que definitivamente ya no tienen arreglo o uso.

❖ ¿Qué podemos vender?

Hay infinidad de objetos que se dan de baja en un Hotel, principalmente en el área de Ama de Llaves y Lavandería, en donde por lo general la ropa es uno de los principales objetos que por mínimas manchas según los estándares es imposible de seguir usando, los cuales se pueden vender, regalar o desechar con el objeto de despejar áreas o bien recuperar inversión.

16



¹⁶ Seminario: Método para la mejora continua en el servicio
Reysa, Consultores
Costa Rica

6.2.3.2 SEITON Establecer el orden de cada cosa

❖ ¿Esto es necesario que esté a mano?

Definir áreas de clasificación y bodegas de uso frecuente y lento movimiento para obtener lo necesario en el momento preciso.

❖ ¿Es fácil encontrar lo que estoy buscando?

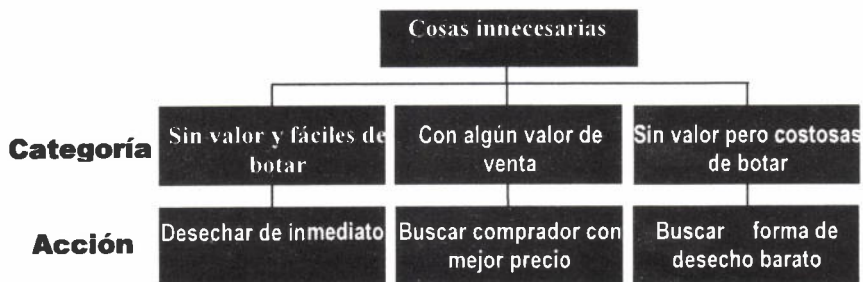
Dentro de los recorridos se define la necesidad de reclasificación de todos los implementos de trabajo de las áreas de operación y administración.

❖ ¿Todos llamamos a este objeto con el mismo nombre?

Se debe realizar la señalización y rotulación de :

- ✓ Gavetas
- ✓ Estantes
- ✓ Materiales
- ✓ Equipos
- ✓ Archivadores
- ✓ Puertas
- ✓ Bodegas
- ✓ Oficinas
- ✓ Planta
- ✓ Áreas de calderas
- ✓ Consultorios
- ✓ Estacionamientos
- ✓ Cafetería
- ✓ Áreas de descanso
- ✓ Vestidores y dormitorios

❖ ¿Cuál es el mejor lugar para cada cosa?



17

¹⁷ Seminario: Método para la mejora continua en el servicio

SEISO Esmerarse en la limpieza

❖ Planes y procedimientos de limpieza:

Los innumerables productos de limpieza que se utilizan en un Hotel se pueden optimizar, con el aprovechamiento de las capacitaciones que cada empresa proveedora de los mismos debe de realizar mensualmente, las cuales deben ser solicitadas, controladas y apoyadas por la alta gerencia.

Los grupos de trabajo deben tener por lo menos una persona integrada con conocimientos del manejo de los químicos, quien será el apoyador en el programa de limpieza.

❖ Día de la gran limpieza:

Cada mes se debe definir un día específico de limpieza, normalmente en día sábado si es un Hotel corporativo o bien entre semana si es un Hotel turístico o bien dependerá del comportamiento de la ocupación proyectada en cada Hotel.

Los equipos se deben integrar con todo el personal definiendo las tareas y responsabilidades de cada colaborador.

❖ Día de la pintura:

Las áreas manchadas y sucias dañan la imagen de cualquier área, es necesario ponerle atención a las áreas por pequeñas que estas sean para la mejor atención y servicio de los clientes internos y externos, implementar un día de la pintura cada dos meses, apoyará a tener áreas en óptimo estado.

Un hotel por definición debe mantener altos estándares de limpieza e higiene por lo que dentro del plan de mejoramiento se debe establecer rutinas con los colaboradores con los siguientes puntos:

- 1- Hacer Seiso de 5 a 10 minutos diarios al inicio o final de labores (cada colaborador debe hacer limpieza en su locker, escritorio u oficina)
- 2- Asignar propietarios a los equipos (todos los colaboradores deben estar comprometidos con una tarea).
- 3- Limpiar e inspeccionar (recoger hasta el más mínimo papel o basura que se encuentre en cualquier lugar del Hotel).
- 4- Mantener un alto estándar de limpieza (a toda hora y en todo momento)
- 5- Organizar día de la gran limpieza (mensualmente).

a) **Estándares:** hablar de estándares en un Hotel es muy clásico, por lo general se deben de mantener estándares internacionales para mantenerse a nivel competitivo, ya que los viajeros son personas, ejecutivas, de negocios, de placer y de ocio, quienes por lo general es común que exijan cierto nivel de calidad mínimo el cual únicamente se puede mantener y controlar en base a estándares establecidos. Normalmente estos estándares están orientados en los servicios que afectan al cliente; sin embargo, en este punto se establecerán los estándares de orden y limpieza que se mantendrán en todas las áreas de trabajo.

Los estándares para la aplicación de las 5 "S" serán definidos por los equipos de trabajo en cada reunión que se realice, las mismas deben de quedar por escrito y hacerlo de conocimiento de todo el personal fijo y temporal del hotel.

Se deben de realizar pequeños carteles llamativos que no incidan con la decoración de las áreas del Back of the house, como tips de recordatorio de la aplicación, implementación y adopción de estos estándares, así como de las 5 "S".

Además los estándares:

- Previene el deterioro de las actividades de Seiri, Seiton y Seiso.
- Minimiza las causas que provocan suciedad y ambiente no confortable en el lugar de trabajo.
- Protege a los trabajadores de condiciones peligrosas.
- Estandariza y visualiza los procedimientos de operación y de mantenimiento diario.
- Hace a los trabajadores felices dándoles la oportunidad de mostrar su talento y creatividad.

b) **Aseo Personal:** El aseo personal es parte de la imagen de un Hotel. La calidad del servicio dependerá de la persona que lo brinda con su actitud, esmero y presentación.

6.2.3.5 **SHITSUKE** Mantener la disciplina

Seguir sistemáticamente todos los procedimientos establecidos en los distintos puestos de trabajo y áreas del Hotel.

Todos los equipos de trabajo deben mantener un estricto compromiso con el cambio, un ambiente agradable de trabajo, compensación por los logros obtenidos, motivará a los trabajadores a continuar el hábito de las 5 "S" de Kaizen.

6.2.4 **PASO · 4**

Controles

- ✓ Recorridos semanales en cada área de trabajo del back of the house del Hotel. En los primeros dos meses, el encargado de esta actividad será el jefe de grupo con dos o tres integrantes del equipo de trabajo, el objetivo será sacar estadísticas de reincidencias e ir corrigiendo las mismas.
- ✓ Realizar reuniones mensuales con los encargados para hacer filtro de reincidencias y sugerir proceso de mejora.
- ✓ Luego de los dos primeros dos meses de cambio se sugieren recorridos y reuniones mensuales con todos los equipos de trabajo, para hacer énfasis en las mejoras que se implementaron con el cambio al aplicar las 5 S de Kaizen en todas las áreas de operación del Hotel.

RECONOCIMIENTOS



Cada tres meses se realizarán reuniones informativas de los cambios a todo el personal del Hotel, éstas deben ir acompañadas de presentaciones con fotografías del antes y después de la implementación del programa.

Se deben realizar reconocimientos a los equipos de trabajo que más se hayan esmerado en la realización del cambio y que hayan sobresalido en el trimestre por los resultados mostrados.

El Comité Ejecutivo debe realizar el reconocimiento en reuniones generales y los equipos serán premiados con productos y servicios que el Hotel produce con la finalidad de cumplir con dos objetivos:

- a. consumir y probar los servicios que se producen para clientes externos.
- b. sentirse consentido por sus propios compañeros.
- c. reconocer su labor.

Productos sugeridos para premiaciones:

- ✓ Noche de estadía en el Hotel con desayunos incluidos.
- ✓ Certificados para dos personas para consumir un tiempo de comida en los Restaurantes del Hotel.
- ✓ Día de Spa.
- ✓ Tour, organizado por la Agencia de Viajes que trabaje dentro del Hotel.

El Departamento de Recursos Humanos debe llevar un control y archivo de estos reconocimientos a fin de integrarlos a cada expediente de los colaboradores.

6.2.6 CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE LAS 5 “S” DE KAIZEN A LA HOTELERIA

<i>Semana</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12
<i>Procedimiento</i>											
Auditoria 5 S	XX										
Inicio del Programa con todo el personal DIA “1”		XX									
SEIRI			XX	XX							
SEITON					XX	XX					
SEISO							XX	XX			
SEIKETSU, SHITZUKE									XX		
MANTENIMIENTO										XX	
RECONOCIMIENTO											XX

6.2.7 PROCESO CICLICO

Es necesario e indispensable que el proceso de la aplicación de las 5 “S” de Kaizen sea permanente, el ciclo debe iniciarse cada tres meses y el reconocimiento debe ser con un premio mayor al final del ciclo anual.

El propósito es generar una cultura “de orden y limpieza” que se convierta en rutina básica, que los colaboradores del Hotel lo asimilen y lo practiquen día a día como una **CULTURA GENERAL**.

CONCLUSIONES

La aplicación de las 5 “S” de Kaizen a la Hotelería es un concepto sencillo, fácil de adoptar, obteniéndose resultados a corto plazo y sobre todo se crea una base dentro de la cultura organizacional que prepara al personal y el Hotel en conjunto para el éxito.

Las 5 “S” no son una moda, ni el programa del mes, sino una conducta de vida diaria. Como un aspecto preliminar al esfuerzo de la aplicación de las 5 S, debe asignarse un tiempo para analizar la filosofía de la empresa y proponer la adopción del programa, con la finalidad de obtener:

1. Ambientes de trabajo limpio, higiénico, agradable y seguro.
2. Revitalizando el gembu y mejorando sustancialmente el estado de ánimo, la moral y la motivación de los empleados.
3. Eliminando las diversas clases de mudas (desperdicios), minimizando la necesidad de buscar herramientas, haciendo más fácil el trabajo de los operadores, reduciendo el trabajo físicamente agotador y liberando espacio.

El programa de las 5 S de Kaizen colabora en lo siguiente:

- ❖ Ayuda a los colaboradores a adquirir autodisciplina.
- ❖ Destaca los muchos y diversos tipos de desperdicios, fomentado así el control en los costos y gastos.
- ❖ Ayuda a detectar productos defectuosos y excedentes de inventario.
- ❖ Reduce el movimiento innecesario y el trabajo agotador.
- ❖ Facilita identificar visualmente los problemas relacionados con escasez de materiales, líneas desbalanceadas, averías en las máquinas y demoras de entrega.
- ❖ Resuelve de manera simple problemas de logística en el gembu.
- ❖ Hace visible los problemas de calidad.
- ❖ Mejora la eficiencia en el trabajo y reduce los costos de operación.
- ❖ Reduce los accidentes y enfermedades de trabajo.
- ❖ Mejora la relación de la empresa con los consumidores y la comunidad.

RECOMENDACIONES

- ❖ Hacer constantes recorridos en todas las áreas del hotel, identificando posibles puntos críticos para la aplicación de las 5 "S" de Kaizen. La constancia hace la disciplina.
- ❖ Solicitar el compromiso Gerencial desde el inicio de la implementación del programa, esto puede llegar a ser clave del éxito:
 - Estimulará constancia y entusiasmo de los grupos de trabajo de cada departamento.
 - Aportará tiempo, recursos físicos, humanos y económicos.
 - La Gerencia puede llegar a ser el auditor y principal apoyo en el programa.
 - Demostrara liderazgo pleno y proactivo.
- ❖ Descartar las ideas convencionales, los hoteles pueden llegar a ser ejemplo de orden.
- ❖ Pensar en cómo hacer algo... No por qué no se puede hacer.
- ❖ No poner excusas, si las pone usted se estará diciendo antes de intentarlo "esto no es posible", los hoteles necesitan personas positivas y proactivas.
- ❖ No buscar la perfección en el primer intento, adoptar una disciplina de orden y limpieza no se hace de la noche a la mañana.
- ❖ Corregir los errores que se cometan.
- ❖ La sabiduría vendrá cuando enfrente situaciones difíciles.
- ❖ Pregúntese "¿por qué?" 5 veces y encontrara 5 respuestas.
- ❖ Busque la sabiduría de los colaboradores de todas las áreas del Hotel antes que el conocimiento de uno solo.

BIBLIOGRAFIA

- ❖ Báez Casillas, Sixto
HOTELERIA
México,
Editorial Continental, S.A. de C.V.
1987
- ❖ Kotler, Philip / Bowen, John / Makens, James
MERCADOTECNIA PARA HOTELERIA Y TURISMO
Prebttuce may Hispanoamericana, S.A.
- ❖ **ENCICLOPEDIA, ESCUELA DE HOSTELERIA Y TURISMO**
Tomos, I, II, III, IV
Ediciones Dalu S.L, España
- ❖ **REGLAMENTO PARA ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE**
Republica de Guatemala
Acuerdo No. 1144 - 83
INGUAT
- ❖ **UNIVERSIDAD AUTÒNOMA INDÌGENA DE MÈXICO**
Mochicahui, El Fuerte, Sinaloa
Juárez 39, C.P. 81890. Tel. y fax: (698)8 92 00 42 y 8 92 00 23
Correo electrónico: _uaim@uaim.edu.mx
Pagina Web: <http://www.uaim.edu.mx>
- ❖ Hammer, Michael / Champi, James
REINGENIERIA
Grupo Editorial Norma
1994
- ❖ Koontz, Harold / Wehrich, Heinz
ADMINISTRACION, Una perspectiva global
Mc Graw Hill
11a Edicion, 1998