



Optimización de los Procesos de Capacitación y Operación del Personal del Departamento de Ama de Llaves en Cadena Hotelera

Martínez-Gaucín, M¹; Ceceñas-Jacquez, M.I.¹✉; Ceseñas-Cordero, M.G.¹; Cuevas-Zapata, J.I.¹; Guzmán-Ayala, A.L.¹

Datos de Adscripción:

¹ Tecnológico Nacional de México/ Instituto Tecnológico Superior Zacatecas Occidente. Avenida Tecnológica No. 2000, 99103, Col. Loma la Perla, Sombrerete, Zacatecas, México

✉ micencenas@itszo.edu.mx

Resumen - Se desarrolla una investigación de enfoque mixto en un hotel base dentro del departamento de ama de llaves como prueba piloto y de acuerdo con los resultados analizar la pertinencia de reproducir las modificaciones en el resto de los hoteles del grupo. La metodología consistió en realizar un diagnóstico, identificación de problemáticas, elaborar y aplicar instrumentos de recolección de información (DNC y otros) dando como resultado ajustes en los procedimientos y en el programa de capacitación, así como seguimiento de indicadores del área de Ama de llaves. Los cuatro ejes de la investigación se centraron en: 1. Análisis y reestructura de procedimientos, 2. Detección de necesidades de capacitación, 3. Gestión de personal 4. Definición y establecimiento de indicadores clave para medición y seguimiento. El estudio tiene como objetivo la optimización de los procesos de capacitación y operación del departamento de ama de llaves. Se logran resultados significativos, incluyendo la adecuación del programa de capacitación, adecuación de procedimientos deficientes, una mayor satisfacción de los clientes, una reducción en los costos operativos gracias a una gestión de recursos más eficiente, y un aumento en la moral del personal gracias a una capacitación mejorada y procedimientos más claros. La optimización de los procesos de capacitación y operación del departamento de ama de llaves en el hotel ha demostrado ser una inversión valiosa, mejorando la experiencia del cliente y contribuyendo al éxito general del establecimiento.

Palabras Clave - Indicadores clave, necesidades de capacitación, optimización de procesos, satisfacción del cliente.

Abstract - A mixed-methods research study was conducted in a hotel's housekeeping department as a pilot test and according to the results, the relevance of applying the modifications in the rest of the group's hotels. The methodology involved diagnosing current conditions, identifying problems, and developing information collection instruments (DNC and others). This resulted in adjustments to the procedures and the training program, as well as monitoring of indicators in the Housekeeping area. The four axes of the research focused on: 1. Analysis and restructuring of procedures, 2. Detection of training needs, 3. Personnel management 4. Definition and establishment of

key indicators for measurement and monitoring. The study aims to optimize the training and operation processes of the housekeeping department. Significant results are achieved, including the adequacy of the training program, adjustment of poor procedures, increased customer satisfaction, a reduction in operating costs through more efficient resource management, and an increase in staff morale through improved training and clearer procedures. Optimizing the training and operation processes of the hotel's housekeeping department has proven to be a valuable investment, improving the guest experience and contributing to the overall success of the establishment.

Keywords: customer satisfaction, key indicators, process optimization, training needs.

I. INTRODUCCIÓN

La investigación realizada tiene como objetivo la optimización de los procesos de capacitación y operación del departamento de ama de llaves en un hotel a manera de prueba piloto para una cadena hotelera, centrándose en mejorar la eficiencia, calidad y productividad de los servicios de hospedaje.

En el turismo entendido como "fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios" (Organización Mundial del Turismo, 2023), se compone en parte de la industria hotelera que juega un papel importante y tiene un impacto en el desarrollo de la economía global. La calidad de los servicios que se ofrecen en un hotel desempeña un papel fundamental en la satisfacción y lealtad del cliente. Para garantizar una experiencia positiva para los huéspedes, es esencial optimizar los procesos de capacitación y operación en el departamento de ama de llaves, que tiene un impacto directo en la limpieza y el mantenimiento de las habitaciones (Pizam & Ellis, 1999). El departamento de ama de llaves juega un papel fundamental en el establecimiento de estándares que permitan garantizar la calidad en los servicios de hospedaje, esto no es fácil derivado del papel del personal operativo y la necesidad de constante capacitación y supervisión como prioridad. La misión del Ama de llaves será atender con auténtico espíritu de servicio y hospitalidad a todos los clientes por igual, manteniendo limpias a conciencia las habitaciones y áreas públicas, y buscando en todo momento la mejor forma de atender las necesidades de los huéspedes durante su estancia en el hotel. (De La Torre García, 2015)



La mejora continua en la optimización de procesos en cualquier empresa es siempre necesaria, la hotelería no es la excepción, el ingreso cómodo, habitaciones limpias, ropa de cama impecable, el confort como enfoque principal permiten lograr mayor satisfacción en el cliente (Castañeda & Vázquez, 2023). De lo anterior la importancia de la estandarización y mejora, centrándose en los procesos de supervisión y capacitación para el personal del departamento de ama de llaves, así se generará un alto nivel de competitividad para los hoteles. El servicio es el resultado de la interacción de los tres elementos de base que son el cliente, el soporte físico y el personal. Este resultado constituye un beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente. Es indispensable que se realice una estrategia interna en la cual se identifiquen todos los puntos a mejorar, comunicar todo lo que se va a hacer para que todos trabajen de forma armónica, hacia la consecución del objetivo final (Del Toro, 2022). Es importante profundizar en los procesos de capacitación en el turismo para afrontar los retos de un mundo globalizado y ser competitivos, alcanzar indicadores clave y lograr la satisfacción del cliente (Salinas y Mundet, 2019).

La falta de estandarización de procedimientos, escasez de capacitación y desarrollo, comunicación ineficaz e insuficiente evaluación del rendimiento representan la mayor problemática identificada y se ha presentado a lo largo de varios años en el departamento de ama de llaves, es por lo que se establecen diferentes estrategias para solucionar dicha problemática. De ahí hacer un análisis exhaustivo de los procesos actuales del departamento de ama de llaves del hotel, para partir hacia las demás actividades que contemplan la supervisión de realización de los cursos y certificaciones de la plataforma del hotel, monitoreo constante de la plataforma Medallia (plataforma interna de comentarios, quejas y sugerencias de los huéspedes), aplicar una DNC que se explica como el "Inventario de las necesidades de capacitación que se deben satisfacer, estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras" (Chiavenato, 2002), de acuerdo con los resultados elaborar un plan de capacitación mensual, establecer y definir el cronograma de actividades, posteriormente establecer indicadores clave de desempeño (KPI'S) y métricas para evaluar la eficacia de los procesos de capacitación, luego de recopilar toda la información plasmarla en un cuadro de mando de gestión mensual, elaborar calendarios de limpiezas profundas y rotación de colchones y actualizar las plataformas correspondientes, para finalizar hacer un reporte final a manera de exposición y presentar al comité del hotel.

II. PARTE TÉCNICA DEL ARTÍCULO

De acuerdo a la problemática identificada se establece una serie de pasos interconectados que permiten ir desde un diagnóstico hasta el establecimiento y verificación de indicadores para la optimización de los procesos.

2.1 Entrevista a colaboradores y jefa de departamento

El primer paso o etapa consiste en el establecimiento de un instrumento para colaboradores y otro para la jefatura. Se diseñan 8 y 10 elementos de análisis que van desde la claridad

de diferenciación de funciones, la equidad en asignación de tareas, el apoyo recibido para mejoramiento del trabajo hasta asignación de recursos y programación de capacitaciones anuales. Eso permitió generar un diagnóstico de partida que permite analizar los procesos actuales.

2.2 Análisis de procedimientos actuales

En reunión con la parte directiva del hotel se identifican los principales procedimientos desarrollados por los colaboradores del departamento de ama de llaves, para su análisis y medición se establece una lista de revisión para conocer el nivel de cumplimiento complementado por la observación directa.

2.3 Seguimiento en el cumplimiento de cursos de liga

La organización al pertenecer a una cadena hotelera debe cumplimentar con una serie de cursos de capacitación que están disponibles en una plataforma especializada, pero no todos los colaboradores han completado su ciclo de cursos obligatorios, así como tres certificaciones con enfoque en servicios.

2.4 Obtención de retroalimentación y monitoreo de satisfacción del cliente

La cadena tiene establecida una plataforma digital donde se concentran las encuestas de satisfacción de los clientes, así como el registro permanente de quejas y sugerencias por parte de los clientes. Esta etapa consistió en sistematizar toda la información de esta plataforma para tener un punto de partida sobre la percepción de los huéspedes respecto del servicio, desglosado en los diferentes procedimientos. Se revisa que se aplique la encuesta a una muestra representativa de los huéspedes de forma permanente para la significancia de los datos.

2.5 Realización de DNC (Detección de necesidades de capacitación)

La DNC puede aplicarse desde tres puntos de análisis: organizacional, de las operaciones y de los recursos humanos, proveyendo información puntual sobre los déficits existentes en los colaboradores que pueden ir desde conocimientos, habilidades y actitudes (Chiavenato, 2007). Se parte de la utilidad de esta herramienta para identificar necesidades de capacitación asociadas al personal del departamento de ama de llaves no contempladas en los cursos de liga y generar un informe para proponer un programa de capacitación complementario.

2.6 Programa de capacitación

De acuerdo con los resultados de la DNC y de forma analítica puede generarse un adecuado programa de capacitación y desarrollo (Grados, 2009). Se elabora un programa de capacitación mensual para los colaboradores del departamento, en donde se abordan los cursos de liga, además de capacitaciones prácticas. Dichas capacitaciones son abordadas en conjunto con el gerente y la jefa de departamento.



2.7 Establecimiento de indicadores clave de desempeño para evaluación del resultado de la capacitación

Una adecuada capacitación es el resultado del “proceso que fortalece los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma” (Moyano González, 2014). Con base en lo anterior se establecen tres indicadores principales para medir el nivel de desempeño de los resultados de la capacitación: 1. Nivel de satisfacción del colaborador, 2. Cumplimiento de estándares de limpieza, 3. Índice de satisfacción del cliente. El indicador uno mide la reacción de los colaboradores respecto a la utilidad y eficiencia de la capacitación recibida. El indicador dos mide los resultados de la capacitación traducidos en habitaciones limpias y entregadas en tiempo y forma para ser ocupadas por los huéspedes. Finalmente, el indicador tres mide la percepción del cliente respecto a si se siente satisfecho o no con el servicio de hospedaje desde la propia habitación hasta el trato del personal vinculado a la atención al huésped.

2.8 Cuadro de mando de gestión de RH

Se realiza un informe mensual durante un periodo de cuatro meses mediante un cuadro de mando de gestión, en dónde se plasma a grandes rasgos los resultados obtenidos al recabar la información para medir los diferentes indicadores clave de desempeño, este informe se presenta cada mes al gerente del hotel para su revisión y en su defecto ajustes a las acciones de optimización de procesos basados en la capacitación.

2.9 Evaluación y revisión de las acciones implementadas

Como actividad final se revisan y evalúan todas las tareas implementadas durante el periodo de cuatro meses. La finalidad es calibrar las acciones a fin de alcanzar las metas de los indicadores. De esta forma el hotel cuenta ya con una herramienta que puede aplicar de forma sistemática en el resto de los hoteles de la cadena.

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presentan los resultados más representativos partiendo de la metodología. Se toma la totalidad del personal del departamento que son 7 colaboradores por lo que la información contenida es un censo y no requiere un cálculo de muestra. Los softwares utilizados para el tratamiento de la información fueron la plataforma Google Forms y Excel. En cuanto a los huéspedes no se tiene acceso a la información sensible (sólo autorizada para directivos) que implica la cantidad de personas que contestaron las encuestas de satisfacción, pero cabe resaltar que automáticamente al realizar el registro de una habitación el huésped recibe las encuestas de forma digital al registro de su salida (check out) por lo que podría considerarse también un censo, los concentrados de las encuestas se obtiene de una plataforma interna propia del corporativo. Las mediciones que se presentan se realizan con respecto a procedimientos del departamento, conocimiento y dominio de funciones de los colaboradores, satisfacción de la capacitación por parte de los

colaboradores y satisfacción general de los huéspedes en función del servicio recibido durante su estancia.

Los procedimientos identificados son: Limpieza de habitaciones, mantenimiento preventivo y correctivo de habitaciones, manejo y seguimiento a mobiliario, entrega de habitaciones y registro de quejas o sugerencias. Los procedimientos no pueden ser modificados derivado del hecho de ser definidos por el corporativo, pero si se puede optimizar y complementar.

3.1 Análisis y reestructura de procedimientos

Como primera etapa del estudio se llevó a cabo una identificación, revisión y evaluación de los procedimientos presentes en las operaciones de ama de llaves. En la Tabla 1 se observa la existencia de ocho procedimientos esenciales basados en la ocupación de las habitaciones, responsable del procedimiento, escala de evaluación que va de 0 a 10 considerando un cuestionario de cumplimiento según la operación. En la última columna se identifica si el procedimiento requiere o no reestructura en función de la calificación, considerando que aquellos procedimientos con calificación menor a 7 requieren de la reestructura al no alcanzar estándares básicos de cumplimiento para la satisfacción del cliente. Se puede observar en esta Tabla 1 que tres de los ocho procedimientos demanda atención de cambios o mejoras.

Tabla 1
Evaluación de procedimientos de ama de llaves

Procedimiento	Responsable	Evaluación	Requiere reestructura
1. Asignación de habitaciones	Jefe de ama de llaves	8.5	No
2. Revisión de habitaciones	Supervisor de ama de llaves	9.3	No
3. Limpieza de habitación VSS (Vacía sucia-salida)	Camarista	9.0	No
4. Limpieza de habitación OS (Ocupada-sucia)	Camarista	9.1	No
5. Limpieza de habitación NO (No ocupada)	Camarista	9.6	No
6. Reporte de incidencia	Camarista	5.9	Si
7. Atención de mantenimiento	Mantenimiento	6.9	Si
8. Revisión y repuesto de blancos	Camarista	6.5	Si

Cabe mencionar que solo existen ocho procedimientos identificados, pero se proponen cuatro nuevos en función de los resultados de las evaluaciones y las necesidades operativas y de satisfacción de los clientes.

A. Asignación y limpieza de áreas públicas.

Realizar una distribución de áreas públicas como baños de lobby, pasillos, lobby, entre otros en función del procedimiento 1 siendo asignado a camaristas con menor volumen de habitaciones en responsabilidad. La forma de abordar el



procedimiento sería con el rol interno mensual de asignación, este rol ya existente agregaría como otro elemento de asignación y limpieza las áreas comunes.

B. Priorización en limpieza.

De acuerdo a las necesidades de ocupación establecer un orden de limpieza que permita hacer más efectiva la limpieza.

- Hotel con alta ocupación:
 1. Habitaciones vacías y sucias
 2. Habitaciones ocupadas con preferencia
 3. Habitación ocupada en el día
 4. Habitación ocupada con orden de salida en el día.
- Hotel con baja ocupación:
 1. Habitaciones ocupadas con preferencia
 2. Habitaciones ocupadas en el día
 3. Habitaciones vacías y sucias
 4. Habitación ocupada con orden de salida en el día

C. Bitácora de sucesos.

Establecer y llenar los formatos de: Reporte de camaristas, reporte de discrepancias, inspección de habitaciones, orden de reparación urgente, conteo de blancos a camarista, reporte de bajas y pérdidas, etiquetado de objetos olvidados. Los formatos mencionados no existen en el hotel, siendo una de las mejoras propuestas, pero que quedan sujetas a la revisión y autorización del corporativo que tarda de dos a tres meses en dar respuesta, es por lo que no se puede presentar un resultado de aplicación y evaluación coincidente con el periodo de desarrollo de la investigación.

D. Rotado de colchones.

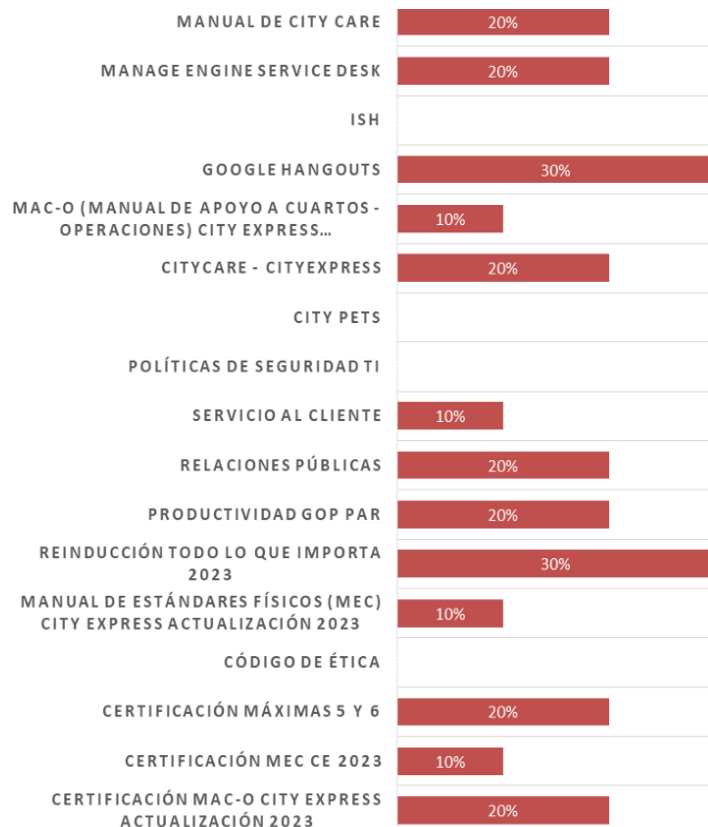
Cada colchón de cada habitación contiene unas etiquetas que marcan los meses que debe de permanecer el colchón por cada lado, asignar roles entre los colaboradores para rotar los colchones. Se propone además del rol de personal asignado a la rotación medir la eficiencia de esta medida en cuanto a ahorro de costos y continuidad o mejoraría de la satisfacción general del huésped.

3.2. Seguimiento en el cumplimiento de cursos de liga

De acuerdo al cumplimiento de los cursos de liga obligatorios se muestra en la Figura 1 el inicio del estudio en el que los niveles de cumplimiento de los cursos y certificaciones son de bajo nivel entre el 10% y 30% como máximo.

Figura 1

Porcentaje de cumplimiento de cursos y certificaciones antes



Por otra parte, en un comparativo del antes y el después en la Figura 2 se puede observar el avance en el logro de los cursos de liga pasando de lograr cumplimientos del 10% al 30% a cumplimiento del 70% al 100%, donde la mayoría de estas capacitaciones se han completado en su totalidad.

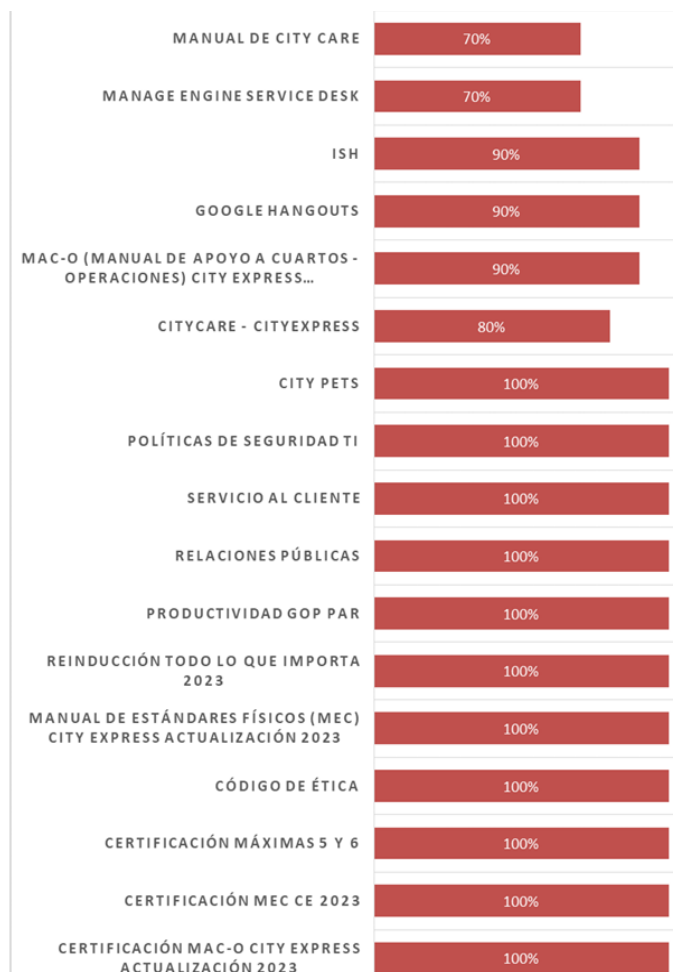
El logro de este resultado obedece tanto a la DNC como a los requerimientos por parte del corporativo siendo necesario crear un equilibrio entre las necesidades externas e internas.

Es importante resaltar que los últimos resultados que alcanzan el 100% están en función de los cuatro meses que dura el periodo de investigación, pero con mayor cantidad de tiempo disponible y un seguimiento adecuado se logrará que los primeros seis rubros alcancen el 100%. Un de las principales dificultades que no permiten alcanzar la meta, recae en la inconsistencia en la plantilla laboral, eso derivado de un alto índice de rotación de personal, principalmente en los meses de noviembre y diciembre, donde cabe resaltar uno de los motivos de separación del puesto es la deficiencia o falta de capacitación.



Figura 2

Porcentaje de cumplimiento de cursos y certificaciones después

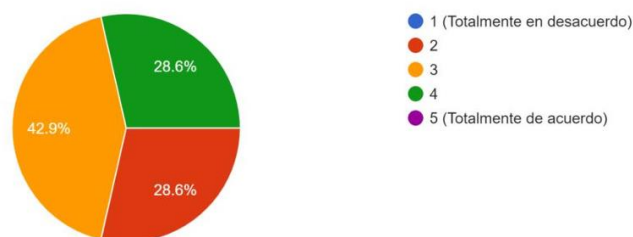


3.3 Resultados de la DNC

Participaron siete colaboradores directos del departamento de ama de llaves. Como se observa en la Figura 3 que el 42.9% opina que tiene un nivel intermedio en cuanto a conocimiento, el 28.6% tiene un grado más que el puntaje menor y el otro 28.6% está un grado antes que el puntaje mayor. El indicativo es que el nivel de dominio de conocimientos de políticas y procedimientos del departamento de ama de llaves es de medio a poco.

Figura 3

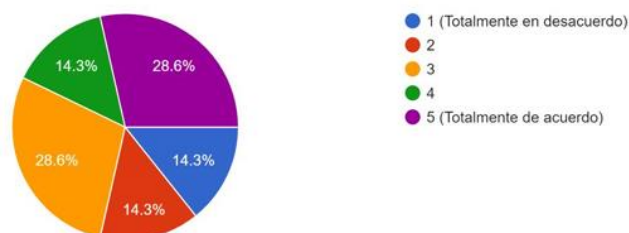
Nivel de conocimientos de las políticas y procedimientos del departamento de ama de llaves.



En la Figura 4 se presentan los resultados de la opinión que tienen los colaboradores en cuanto a los conocimientos que poseen de las políticas y procedimientos del departamento. El 42.9% opina que tiene un nivel intermedio en cuanto a conocimiento, el 28.6% tiene un grado más que el puntaje menor y el otro 28.6% está un grado antes que el puntaje mayor. Concluyendo que la mayoría de los colaboradores no tienen los conocimientos necesarios de las políticas y procedimientos del departamento.

Figura 4

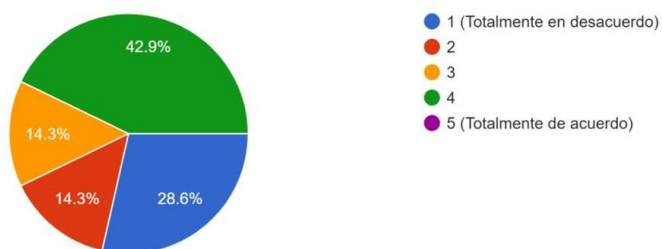
Nivel de dominio de habilidades efectivas en el personal de ama de llaves para la limpieza de habitaciones.



Dentro de la Figura 5 se observa que el 42.9% señala que tiene buenas habilidades de comunicación, pero no son la mayoría, por lo tanto, el 57.1% se encuentra en un nivel medio hacia abajo, lo que hace evidentemente los colaboradores requieren de mejorar sus capacidades comunicativas mediante capacitación.

Figura 5

Nivel de dominio de habilidades de comunicación con huéspedes y miembros del equipo.

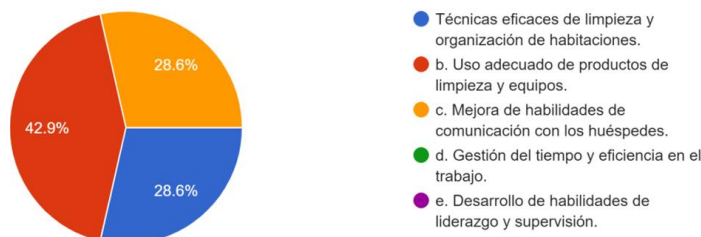


En la Figura 6 se muestra los resultados de la opinión de los colaboradores en cuanto a temas de capacitación que necesitan o les gustaría recibir, a lo que el 42.9% menciona que le interesan los temas relacionados con el uso adecuado de los productos de limpieza y equipos siendo su mayor preocupación o necesidad real en el entorno de trabajo, le sigue con el 28.6% el interés por dominar técnicas eficaces de limpieza y organización en las habitaciones así como habilidades de comunicación con los huéspedes, estrechamente relacionados los tres temas resaltan el enfoque a resultados que tienen los colaboradores, esto permite centrar los esfuerzos del plan de capacitación en las necesidades reales tanto del personal como de los propios procedimientos del área.



Figura 6

Temas de interés para capacitación del personal de ama de llaves.



3.4 Programa de capacitación

Tomando como base las necesidades de capacitación y las deficiencias en los cursos de liga se genera una propuesta de programa de capacitación que se realiza de forma mensual para poder medir la eficiencia. Como se observa en la Figura 7 se presenta un ejemplo de programa de capacitación correspondiente al mes de septiembre, esta toma en consideración el curso(s), instructor(es), tiempo estimado de la capacitación junto con su distribución en sesiones, participantes, así como la temática y fines de aprendizaje. En cada mes del periodo se aplica un programa particular que con base en la DNC y revisión de cursos de liga se genera la propuesta de capacitación mensual.

Figura 7

Ejemplo de programa de capacitación mensual

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN MENSUAL					
NOMBRE DEL CURSO	Cultura y promesa de marca	INSTRUCTOR(ES)	Jefe de departamento Auxiliar de capacitación	NÚMERO DE SESIONES	3
PERFIL DE LOS PARTICIPANTES	Camaristas, personal de áreas públicas y lavandería.	FECHA Y LUGAR	Septiembre/2023 Aguascalientes, Ags.	DURACIÓN TOTAL (Horas)	9
OBJETIVO DE APRENDIZAJE	Retroalimentar conocimientos básicos sobre la cultura organizacional, posición de marca; además de asimilar el conocimiento y habilidades del procedimiento de limpieza a profundidad.				
NÚMERO	TEMAS	OBJETIVOS PARTICULARES			
1	Certificación MAC-O Hotel Actualización 2023	Validar el grado de dominio, a fin de garantizar el cumplimiento de la promesa de marca en la operación y asesoramiento a los colaboradores			
2	Certificación MEC CE 2023	Validar el grado de dominio de los estándares de marca en el área de calidad y servicio.			
3	Certificación Máxima 5 y 6	Reforzar los conocimientos de las máximas 5 y 6 como parte de la cultura organizacional del hotel, para lograr entendimiento y aplicación de las mismas en la labor diaria.			
4	Código de ética	Conocer las funciones del comité de ética como órgano de consulta y asesoría dedicado a coadyuvar en la aplicación y cumplimiento del código de ética.			
5	Manual de estándares físicos (MEC) A. 2023	Dar a conocer la actualización del manual de estándares físicos de la marca, para alcanzar la meta de lograr una atmosfera distinguida y diferente, logrando un cliente altamente satisfecho.			
6	Reinducción todo lo que importa 2023	Actualización de los conocimientos referentes a lo más importante e indispensable en todas las áreas y departamentos.			
7	Limpieza profunda	Actualizar los conocimientos necesarios para priorización y limpieza profunda de acuerdo a si es baja o alta ocupación.			

Con estos programas mensuales se logra obtener el cambio y avance en los indicadores de capacitación que se observan en el comparativo de las Figuras 1 y 2 referente a los cursos y certificaciones de cursos de liga, logrando con esta acción pasar de indicadores del 10% al 30% a indicadores de cumplimiento del 70% al 100% en la mayoría de los rubros de interés para la empresa.

3.5 Establecimiento cuadros de mando de gestión

En función de las actividades desarrolladas desde el análisis y reestructura de procedimientos, revisión y seguimiento de cursos y certificaciones de liga, así como la DNC permiten generar los programas de capacitación mensual, pero para poder medir la eficiencia y guiar las decisiones del área de ama de llaves se proponen los cuadros de mando de gestión mensual que permiten tener el pulso de los principales indicadores establecidos con base en las acciones anteriores.

Como se puede observar en la Figura 8 se presenta la estructura de esta herramienta dividida en conocer el nivel de satisfacción del colaborador en función de la evaluación de la capacitación recibida, se establece un KPI y un instrumento para su medición, en este caso la satisfacción medida por encuestas de reacción-satisfacción, a su vez se contraponen con la meta propuesta y su resultado real. En este ejemplo se revisa un alcance del 42.9% que logra la meta de alcance de aprobar con cinco estrellas y el restante con cuatro estrellas; a pesar de no lograr alcanzar las cinco estrellas por parte de los colaboradores, todos aprueban la capacitación. La siguiente parte del cuadro mide la satisfacción de los clientes, estos se miden mediante plataformas digitales algunas propias de la organización y otras vinculadas, pero en este caso se observa la medición de comentarios en línea que logran un 4/5 cuando la meta era 5/5, pese a no lograr el 100% de la meta el avance está cerca de ello. En el segundo indicador mide la retroalimentación directa quedando evidenciado que 9 de cada 10 clientes se encuentran satisfechos.

Figura 8

Ejemplo de cuadro de mando de gestión mensual

Nivel de satisfacción del colaborador			
	Meta	Resultado	
Encuestas de satisfacción	de El 100% de los colaboradores califican con 5 estrellas.	de	El 42.9% califica con 5 estrellas y el 57.1% con 4.
Índice de satisfacción de servicio al cliente			
	Meta	Resultado	
Comentarios en línea	5/5 calificados positivamente.	4/5 calificados positivamente.	
Retroalimentación directa	10 de cada 10 clientes están satisfechos con el servicio ofrecido.	9 de cada 10 huéspedes están satisfechos con el servicio recibido.	
Cumplimiento de estándares de limpieza			
	Meta	Resultado	
Auditorías internas	Cumplimiento 100%	Cumplimiento 90%	
Inspecciones externas	Cumplimiento 100%	Cumplimiento 90%	

En la última parte de este cuadro de mando de gestión se miden los estándares de limpieza que están alineados a los manuales de estándares propios de la organización a nivel corporativo. En este caso las metas son el cumplimiento del 100% comparado

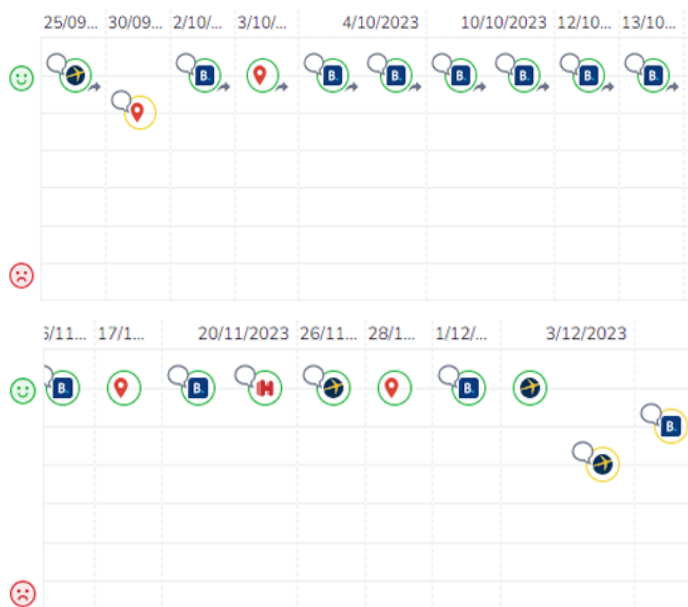
con un resultado del 90%, existiendo aún trabajo por hacer. Es conveniente resaltar que conforme avanzaron los meses la mayoría de los indicadores tuvieron tendencias de crecimiento, este indicador que requiere de atención fue subsanado con el tema 7 del programa de capacitación mensual que contempla la limpieza profunda, respondiendo con ello a la mejora continua.

3.6 Evaluación de los KPI y acciones implementadas

Para identificar el impacto de las acciones implementadas para incrementar la eficiencia de las operaciones y posicionamiento de la organización frente a los huéspedes se realiza una medición en diferentes plataformas de la satisfacción del cliente. En la Figura 9 se muestran el resumen de los comentarios de los huéspedes de todos los sitios web en donde se califica al hotel, donde ya se consideran los procedimientos modificados de Ama de llaves, dicho resumen va del mes de septiembre al mes de diciembre, se puede notar que la mayoría de los huéspedes califican de 4 a 5 estrellas, por lo que se identifica que de cada 5 huéspedes 4 califican positivamente el servicio del hotel, siendo un indicador positivo de la satisfacción general.

Figura 9

Extracto de resumen de comentarios de clientes en plataformas web



En la Tabla 2 se muestran los resultados cuantificables de la calificación del servicio del hotel en todos los sitios web, como se puede observar en los meses de septiembre, octubre y noviembre hay un incremento del 20% en la calificación, sin embargo, en el mes de diciembre disminuye la calificación en un 15% en comparación al mes anterior.

Tabla 2

Resumen de evaluación del hotel en todos los sitios web

Sitio Web	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Booking	4.5	4.1	4.5	4.7	4.3	3.9	4.4
Google	4.7	4.3	4.8	4.2	5.0	4.2	4.4
Expedia	4.7	3.6	5.0	-	5.0	3.6	3.9

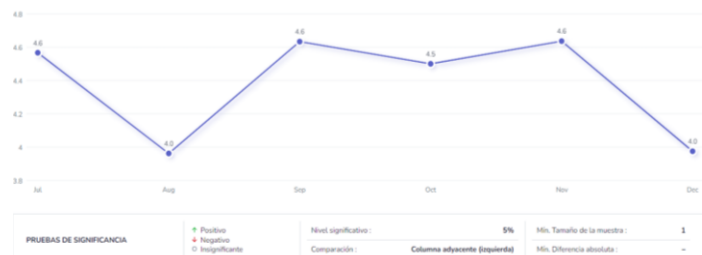
Hotels	4.0	1.0	-	-	5.0	-	2.8
Marriot V	-	3.5	-	-	-	-	3.5
TripAdvisor	-	4.0	-	-	-	-	4.0

En la Figura 10 se muestra el resumen de los resultados de la Tabla 2, como se menciona anteriormente se puede observar en los meses septiembre, octubre y noviembre un incremento, pero en el mes de diciembre un decremento.

Esta medición toma en cuenta las páginas de aterrizaje que direccionan al hotel, permiten ver el nivel de aceptación, los meses que aparecen sin calificación obedecen a que durante ese mes no hubo suficiencia de datos para generar la calificación, pero ello no depende del departamento de ama de llaves, sino del área de ventas que no logró colocar suficientes habitaciones con los clientes teniendo una tasa de ocupación baja, esencialmente de septiembre a diciembre que es considerado como temporada baja.

Figura 10

Resumen de resultados de mejoría en satisfacción general de clientes



Los resultados de las figuras y gráficas anteriores permiten generar un informe final en donde se lleva a cabo un análisis de los resultados obtenidos para verificar si los objetivos previstos al inicio se están cumpliendo, a lo que en resumidos términos, los primeros 3 meses se incrementa considerablemente el nivel de satisfacción del cliente, sin embargo, en el último mes disminuye, cabe resaltar que los resultados se pueden ver afectados los últimos dos meses (noviembre y diciembre) por la rotación de personal en el departamento, donde el índice fue de 40%.

De los tres indicadores contemplados para medir el resultado de las acciones de mejora abordadas en esta investigación se considera que el 2 (Cumplimiento de estándares de limpieza) ha logrado representar mejoras al incrementar el porcentaje de los cursos de línea y el fortalecimiento del curso "limpieza profunda" y sobre todo el 3 (Índice de satisfacción del cliente) se ha mantenido y mejorado al evidenciar mediante los propios comentarios de huéspedes sistematizados en tablas y gráficas. Cabe resaltar que solo el indicador 1 (Satisfacción de los colaboradores) desafortunadamente no es posible mejorarlo como se deseaba, las razones son diversas, pero entre las de mayor peso se encuentran las limitaciones que representan las políticas corporativas que no permiten modificar sustancialmente procedimientos o funciones, donde los colaboradores deseaban modalidades de capacitación diferentes para sentirse más cómodos.



IV. CONCLUSIONES

Las acciones implementadas a manera de programa piloto resultaron ser positivas y de importancia para el hotel, se llevan a cabo diferentes actividades que ayudan a incrementar la productividad del hotel, dicho de otra manera, las actividades realizadas e implementadas tienen gran impacto sobre todo en el departamento de Ama de llaves, los colaboradores están satisfechos con la mayoría de las actividades e incluso se les ve animados en algunas de ellas.

Los resultados logrados son positivos y se cumple con el objetivo principal que es cambiar los procesos que se vienen trabajando desde hace años en el departamento, se implementa un plan de capacitación que ayuda directamente en la formación laboral de los colaboradores, además de que se arraiga de alguna manera el uso de la plataformas de capacitación propias del corporativo que es de gran importancia para el aprendizaje de los colaboradores, ya que por medio de dicha plataforma la cadena da a conocer los temas más relevantes que los colaboradores del departamento deben saber y deben estar al tanto, estos temas se están actualizando constantemente, aunado a la DNC desarrollada permite proveer al colaborador de las herramientas necesarias para lograr su máximo potencial, pero también se refleja en la productividad general del hotel y la satisfacción de los clientes.

Algunas limitaciones que se tuvieron a lo largo del periodo fue la falta de acceso a la información sensible que no permite tener un panorama completo, la imposibilidad de modificar procedimientos reglamentados por el corporativo, la alta rotación de personal durante los últimos dos meses, esto trae consigo diferentes escenarios en los cuales no se puede interferir directamente porque no está dentro del alcance, sin embargo y a pesar de dichos obstáculos el plan diseñado desde el inicio se lleva a cabo, y se logran resultados satisfactorios.

Es necesario que el hotel dé seguimiento a las acciones implementadas para garantizar la fiabilidad de los resultados en esta estructura propuesta y lograr su consolidación, poder con ello presentar al corporativo y revisar la posibilidad de reproducir las acciones y modificaciones contenidas en esta prueba piloto que mejoren el resultado global de la cadena.

V. AGRADECIMIENTOS

Agradecemos al Tecnológico Nacional de México y al Instituto Tecnológico Superior Zacatecas Occidente, por el acceso a los medios proporcionados para la realización de este estudio, esencialmente los relacionados con los aspectos técnicos y de recursos intelectuales.

De la misma manera agradecer a la cadena de hoteles y su hotel Aguascalientes Sur y al personal colaborador, especialmente al Lic. Cuauhtémoc Cárdenas Morales y colaboradores pertenecientes al departamento de ama de llaves por ofrecer las condiciones para desarrollar esta investigación, atender las solicitudes de información.

VI. REFERENCIAS

- Castañeda, G. D. F., & VÁZQUEZ, J. I. C. (2023). *Propuesta de mejora continua en procedimientos de ama de llaves*.
- Chiavenato, I. (2007). *Capacitación y desarrollo del personal*. En Administración de los recursos humanos (pp. 385-415). McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Diagnóstico de necesidades en la capacitación*. Gestión del talento humano. Editorial Mc Graw Hill.
- De La Torre, M (2015) Manual de funciones camarera [Archivo PDF]. <https://conalepmorelos.edu.mx/temixco/actividades/descargas/camareras.pdf>
- Del Toro Soto, M., & Sánchez, L. J. (2023). *Turismo y capacitación: dinámicas actuales*. Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina, 11(3), 139-149.
- Grados Espinosa, J. A. (2009). *Capacitación y desarrollo de personal*. Editorial Trillas.
- Moyano González (2014). *Capacitación bajo enfoque sistémico*. Editorial Trillas.
- OMT-UN, Turismo (15 de octubre de 2023). *Glosario de términos*. <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- Pizam, Abraham and Ellis, Taylor (1999). *Customer Satisfaction and its Measurement in Hospitality Enterprises*. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 1(7), 326-339.
- Salinas Chávez, E. & Mundet I Cerdan, L. (2019). *El turismo en Cuba: Desarrollo, retos y perspectivas*. Rosa dos Ventos,11 (1), 23-49.

VII. AUTORES

Maribel Martínez Gaucín



<https://orcid.org/0009-0001-3013-0290>

Marco Iván Ceceñas Jacquez



<https://orcid.org/0000-0001-8545-8798>

María Guadalupe Ceseñas Cordero



<https://orcid.org/0000-0002-2863-617X>

Jessica Ivón Cuevas Zapata



<https://orcid.org/0000-0002-0339-5170>

Ana Laura Guzmán Ayala



<https://orcid.org/0000-0001-6047-5786>