



Manual de
**Observación
y Control**
DEL SERVICIO

EN HOTELES



HOSPITALITY & SERVICE UNIVERSITY

Contenidos

CONTEXTO	1
EL MANUAL	2
Uso	2
Mantenición	2
Contenido y estructura	2
SECCION A: CONCEPTOS	4
Servicios de receptividad	4
El control de la prestación de los servicios de receptividad	4
Finalidad de Supervisión y Control	5
Diseño de la experiencia en los servicios de receptividad	6
Características del Control. Percepciones y prevenciones	7
SECCION B: PROCEDIMIENTOS:	9
Descripción general	9
Hojas de Observación	10
Procedimiento de Observación Almacenamiento	12
Procedimiento de Observación Producción	12
Procedimiento de Observación Servicio de Alimentos Restaurante	13
Procedimiento de Observación Aseo, Orden y Mantenición	14
Hoja de Observación de Almacenamiento	15
Hoja de Observación de Producción de Alimentos	16
Hoja de Observación de Servicio de Alimentos	17
Hoja de Observación de Aseo, Orden y Mantenición	18
SECCION C: INFORMES:	19
Informe de calidad observada de la prestación	19
Informe global de calidad de servicio	22
Análisis del avance de calidad de servicio	22
ANEXO 1: METRICA PARA LA OBSERVACION:	23
Valores para la Calificación de Almacenamiento	23
Valores para la Calificación de la Producción de Alimentos	25
Valores para la Calificación del Servicio de Alimentos	26
Valores para la Calificación de Aseo, Orden y Mantenición	29
ANEXO 2: BASES VALORICAS:	30
Misión, Valores y principios del Hotel	31

Contexto

Uno de los principales objetivos de la gestión de Operaciones de un Hotel, es lograr que los servicios de receptividad que se prestan en sus instalaciones logren un alto estándar de calidad reconocido por sus integrantes y huéspedes.

Para ello, **Hospitality & Service University** ha generado herramientas técnicas que le permitan controlar la prestación de los servicios de alojamiento, alimentación, aseo y mantención.

Los expertos de **HSU** han considerado todos los antecedentes propios de la prestación de servicios de un Hotel y otros obtenidos de su experiencia en el área, que prestan ámbito y conceptos para contextualizar la generación de este Manual que entrega al administrador una guía paso a paso para conducir exitosamente un programa de Observación y Control del Servicio, en los diferentes Procesos involucrados, en hotel de cualquier tamaño y categoría.

Considerando que la aplicación de sistemas de control de performance y la aplicación de estímulos o desincentivos a los resultados en la práctica tiene efectos de escasa permanencia y que habitualmente lleva a negociaciones informales entre los representantes de la línea de contacto de las partes, **HSU** además de entregar este Manual, considera la necesidad de generar, adecuar o actualizar su Sistema de Mejoramiento Continuo de los Servicios de Receptividad (MCSR), de modo que presente el marco necesario para establecer una modalidad de trabajo que, centrada en conceptos de calidad, permitiría aportar permanentemente soluciones a situaciones problemáticas (manejo de Contingencias de Servicio) o resultados no deseados que, sin perjuicio del control, se detectarán en la prestación del servicio.

En este documento, **HSU** presenta un Manual que norma las actividades a realizar para entregar mediciones objetivas sobre la calidad de prestación del servicio y que permita que, a partir de las mediciones que se hagan, focalizar objetivos de mejoramiento, en un proyecto de MCSR.

El documento en referencia es este “**Manual para la observación, registro y evaluación de servicio**”, aplicado, en este caso, a las funciones de Alimentación, Alojamiento, Aseo y Mantención.

El Manual

Este Manual proporciona conceptos y criterios para evaluar los servicios de receptividad que se ejecutan en dependencias de su Hotel.

Debe ser conocido por el Gerente General y por todas las Gerencias de Áreas, las personas que apoyen su labor y el personal de los prestadores de servicio.

Uso

Debe ser usado por el Gerente del Hotel y las personas que apoyen su labor.

Mantenición

El resultado de las observaciones y registros que se ejecutan y la dinámica de la prestación de los servicios, harán que se necesite modificar Factores y Aspectos a controlar y eventualmente, determinar nuevos Estándares para la medición. Por lo anterior, se debe actualizar cada vez que sea necesario, debiendo darse cuenta a los participantes de las actividades de observación, de dichas actualizaciones.

Para ello, una primera actividad de Administración de Servicios será nombrar un responsable de la incorporación de las modificaciones, almacenamiento en lugares establecidos, control de los ejemplares y comunicación de las actualizaciones.

Contenido y estructura

Contiene los elementos necesarios para la evaluación que debe llevar a cabo el observador de los elementos físicos y actividades involucradas en el funcionamiento de los Servicios de Alimentación, Alojamiento, Aseo y Mantenición que se prestan.

El Manual está estructurado para ser una guía permanente en la aplicación de las observaciones y el registro de los valores medidos, por lo que contiene elementos teóricos y prácticos que se han incorporado en los siguientes apartados:

Apartados:

- I. Sección A: Conceptos:** contiene elementos teóricos básicos necesarios para apoyar la comprensión y aplicación de la metodología.
- II. Sección B: Procedimientos:** Para la aplicación de observaciones y registros. Incluye las Hojas de Observación diseñadas para esta instalación de servicios.
- III. Sección C: Informes:** Criterios y métodos para elaborar Informes de Calidad de la prestación y evaluar avances periódicos en la calidad de servicio global que prestan las diferentes áreas de trabajo.
- IV. Anexo 1: Métrica para la Observación:** Valores relativos para las actividades de la prestación que permiten calificar los aspectos que se controlan,
- V. Anexo 2: Bases Valóricas:** Enunciados de Políticas, Principios, Misión, Visión, Valores del Hotel y departamentos que participan en la prestación y la observación.

Sección A: Conceptos

SERVICIOS DE RECEPTIVIDAD

En la operación diaria de los establecimientos como hoteles, apartohoteles o residencias temporales entre otras, donde el huésped se encuentra lejos de su lugar familiar de residencia existen servicios destinados a personas y otros destinados a infraestructura e instalaciones. Entre los primeros aparecen como relevantes, el alojamiento, la alimentación y la recreación. Para las instalaciones, son relevantes los servicios tales como aseo, mantención, seguridad, entre otros. Estos servicios se denominan de receptividad, considerando que todos ellos tienen como propósito global, servir como soporte de operaciones, estadía y experiencias, de las personas que allí son recibidas ya sea de paso, por razones de trabajo temporal o cualquier otro motivo.

Los participantes en los procesos, sistemas y procedimientos asociados a la existencia y el funcionamiento de estos servicios, deben considerar y actuar en consecuencia respecto de los siguientes conceptos:

- La calidad con que se prestan estos servicios, además de ser una condición general en todos los casos, es aún de mayor importancia, puesto que los usuarios de los servicios, si están desconformes, lo más probable es que no regresen y el efecto de sus comentarios negativos acerca del servicio recibido impacta fuertemente a su hotel.
- El capital de operación destinado de estos servicios, constituye un flujo monetario importante.
- La satisfacción de las necesidades asociadas y los beneficios sensoriales y psicológicos

EL CONTROL DE LA PRESENTACION DE LOS SERVICIOS DE RECEPTIVIDAD

Corresponde a las acciones que se debe ejecutar para observar, registrar e informar el grado de calidad con que los trabajadores directos o de los contratistas, si los hubiera, realizan las labores que se ejecutan en los procesos principales asociados a la preparación y prestación del servicio.

Se debe considerar lo siguiente:

- Los elementos o actividades sobre los que se realiza el control se basan en aspectos considerados en los Contratos respectivos y/o en acuerdos que se formalicen en Minutas de Coordinación entre departamentos o con proveedores externos.
- Para controlar los servicios existen Procedimientos en los que se realiza una observación visual y/o instrumental al estado de recursos (Ej.: almacenamiento, estado de equipamiento, estado del aseo, servicio de los alimentos y bebidas), se registra los valores observados para el estado de los recursos y el cumplimiento de las normas operacionales y relacionales establecido y se informan los valores a las unidades que se haya definido para que tomen las acciones de mejoramiento establecidas para orientar, corregir y reforzar el estado o comportamiento requerido.

El Control se entiende como el conocimiento del funcionamiento del servicio con el fin de detectar las situaciones deficitarias y permitir la adopción de las medidas de mejoramiento pertinentes. Tiene dos connotaciones:

- El control administrativo, que se basa en el registro de lo observado en los Formularios que se han definido. (Hojas de Observación).
- El control de la ejecución (supervisión), que se ejerce observando las operaciones que se realizan al cumplirse determinadas funciones asociadas a la prestación y actuando para reforzar las buenas prácticas y solicitar la corrección inmediata de las deficiencias observadas.

FINALIDAD DE SUPERVISION Y CONTROL

En este contexto, la supervisión y el control que se aplica a la operación de las empresas prestadoras de servicio tiene como finalidad:

1. Apoyar para que el logro de la satisfacción de las necesidades de usuarios sea con beneficios sensoriales y psicológicos positivos acordes con una experiencia valorable por los usuarios.
2. Permitir el mejoramiento continuo del nivel de calidad con que se asocia dicha satisfacción,
3. Asegurar eficiencia en el uso de los recursos humanos y financieros destinados al control y al pago de los servicios.
4. Establecer si las prestaciones se realizan de acuerdo a lo esperado.

DISEÑO DE LA EXPERIENCIA EN LOS SERVICIOS DE RECEPTIVIDAD

Todo servicio a personas implica una experiencia personal en la que la persona, relacionándose con el servicio que recibe, el ambiente, la ocasión en que lo hace y su experiencia y recuerdos personales, percibe sentimientos y sensaciones que posteriormente conservará como recuerdo. Este recuerdo se relacionará con la calificación que dará a esa experiencia: satisfactoria, “memorable”, desagradable, “inolvidable por lo buena”, “inolvidable por lo mala”, etc. Las experiencias, así como los bienes y los servicios, tienen que satisfacer las necesidades de los clientes y debe ser posible montarlas y entregarlas. Así como los bienes y servicios son el resultado de un proceso interactivo de investigación, diseño y desarrollo, las experiencias se derivan de un proceso interactivo de exploración, descripción y montaje, habilidades que los prestadores de servicios necesitan dominar. Para mayor información sobre este punto, consultar libro EL DESAFIO DEL SERVICIO, en www.hsu.cl

Los siguientes tópicos pueden ser orientadores en el diseño de los elementos que integrarán las experiencias que van a tener los huéspedes de su Hotel:

- Los bienes son tangibles, los servicios intangibles, y las experiencias memorables. Para entregar servicios en su Hotel, se debe considerar que la organización tiene la opción permanente de ubicar intencionalmente los servicios en escenarios que permitan crear ocasiones en que la percepción sea positivamente memorable. Por lo tanto como primer principio para ejercitar el diseño de la experiencia, se debe considerar que los bienes o productos que puede entregar (alimentación, mesa de juego, ropa de dormir) son tangibles, los servicios (atención en la recepción, asignación de habitación, son intangibles, y las experiencias (la música de otra ocasión, ambientación del comedor en tal ocasión, información recibida sobre historias, mitos o datos del lugar), memorables.
- Considerar que la entrega de los servicios en su Hotel corresponderá a experiencias que serán memorables debe hacernos pensar que las situaciones interpersonales (cara a cara) también presentan escenarios experienciales. Por ejemplo, los encargados de mantención o de aseo, podrían vestirse, en diferentes ocasiones, con un traje de diseño especial, lo que agregará a dicho trabajo de servicio, la posibilidad de aportar a encuentros que se recuerden gratamente.
- El diseño de la “imagen corporativa” es un concepto de uso universal que permite a los usuarios de los servicios o productos de las empresas que las poseen, reconocerlos entre otros, ubicarse rápidamente en los contextos experienciales que han sido diseñados por los expertos. Así puedo recordar la “seriedad” de tal empresa, lo “entretenido” que resulta obtener servicios de tal otra o lo “interesante” que es la atención de esta última en la cual, cada vez que la utilizo, aprendo algo nuevo sobre el país, la ciudad. En ese sentido, el trabajo de los diseñadores de experiencias es buscar coherencia entre la entrega, el ambiente, colores, texturas, iluminación, duración de los servicios asociados, tipo y clase de uniforme (o “desuniforme”) de los dependientes, frases de recepción, señalética. etc.

CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL. PERCEPCIONES Y PREVENCIONES

Sin perjuicio de la incorporación de estos conceptos en los Procedimientos, se hace mención a experiencias y técnicas que deben ser consideradas para el control.

Ser controlado corresponde a una situación que en nuestra cultura en general provoca, en forma natural, un rechazo.

Respecto de ello, se recomienda:

- Ejecutar controles acompañados de un Supervisor (o rango mayor) del departamento o área.
- Establecer, en oportunidades establecidas aleatoriamente, ocasiones de autocontrol: (“Mídase Ud. mismo”). Posteriormente, analizar conjuntamente los resultados.
- Generar reuniones de análisis conjunto del comportamiento de las Observaciones (Determinar en qué lugar, factor, ocasión se repiten las deficiencias, buscar causas, comprometerse a soluciones).

En última instancia, se controla la calidad de los servicios para asegurar la satisfacción de los usuarios.

Respecto de ello, se recomienda:

- Mantener mecanismos que permitan que los usuarios finales entreguen sugerencias, presenten reclamos, aporten ideas.
- Incorporar, en la actualización de los estándares de servicio, las opiniones y expectativas de los huéspedes. Para mayor información sobre ESTANDARES DE SERVICIO EN HOTELES, consulte el material disponible en www.hsu.cl

Es necesario controlar eficientemente generando reacciones proactivas efectivas y positivas de los prestadores evitando que el control sea la causa principal de un buen servicio.

Respecto de ello, se recomienda:

- Optar por Observaciones permanentes sólo de los elementos principales y realizar Planes de Observación exhaustivos en concordancia con los departamentos o áreas.
- Evitar tabla de castigos (descuentos,,,) y usar una Tabla de Puntajes a partir de un estándar mínimo de prestación, y agregar incentivos para su superación.
- Si existe política de bonos y descuentos, traspasar las mediciones positivas y negativas en forma efectiva y explícita a los pagos, de manera de dar valor a la calidad y la labor de control. Ello debe hacerse, por grupo de trabajo (turnos, áreas, departamentos o secciones) de manera de dirigir eficazmente los estímulos y desincentivos.

El control debe realizarse eficientemente a lo largo de toda la cadena de servicio, no solamente en su fase final.

Respecto de ello, se recomienda:

- Realizar controles desde el abastecimiento y almacenamiento hasta el servicio en restaurante.
- Controlar elementos críticos para cada ocasión de servicio, especialmente en actividades que para estar bien hechas, obligan a que todas sus antecesoras hayan sido bien hechas.
- Controlar cantidad y calidad de insumos, en terreno, para aseo y mantención.

Los resultados negativos de las mediciones hechas en el Control, deben ser enfrentados en forma inmediata y permanente.

Respecto de ello, se recomienda:

- Incorporar el análisis de los resultados al sistema de mejoramiento continuo en que se involucre a los departamentos o prestadores.
- Analizar los resultados negativos en conjunto con las contrapartes involucradas el mismo día que se ha hecho la medición que dio este resultado.

Sección B: Procedimientos

DESCRIPCION GENERAL

Los Procedimientos se basan en la aplicación de Observaciones visuales para los elementos que componen los procesos asociados a la prestación (Almacenamiento, Servicio de alimentos, etc.).

Se realizarán en los lugares específicos (Bodega, Cocina, Comedor, Área de Alojamiento) donde se ejecutan los procesos de preparación o prestación de servicios, en ocasiones preestablecidas o sin previo aviso.

Las evaluaciones de los elementos considerados para el control se registrarán en las Hojas de Observación (HO) que se describen en estos procedimientos. Los valores a colocar estarán asociados a los **Valores para la Calificación** del área, conjunto de elementos o proceso observado.

Se llevará un Registro de las mediciones hechas en las observaciones de control, con el fin de ver su comportamiento respecto de los elementos observados.

La Observación opera a través de HO, las que, después de llenarse, deben ingresarse a un registro de datos, que permitirá posteriormente generar Reportes de Calidad de Servicio, que se tomarán en cuenta para los incentivos positivos o negativos que se hayan considerado en acuerdo con los prestadores del servicio.

Una copia de la HO se hará entrega al Supervisor o Jefe de Departamento que brinda el servicio evaluado.

El ingreso de la información diaria será responsabilidad de la Administración. Podrán obtener reportes acumulados cuando se estime conveniente, para la determinación de sectores conflictivos y la toma de la acción respectiva.

HOJAS DE OBSERVACION

El objetivo de estos formularios es registrar la calificación que un representante de la Administración da al nivel de cumplimiento que se está dando a los elementos que observa de acuerdo a los Procedimientos de Observación.

Permiten ejecutar controles periódicos en los procesos críticos de prestación del servicio.

Están integradas por atributos o características que se han definido como relevantes para determinar la calidad de prestación del servicio, los que se han obtenido de estándares internacionales que regulan la prestación o de normas de calidad de las funciones, procesos y actividades que integran la alimentación, el aseo y la mantención.

Se utilizan en un original que se entrega al Supervisor o Jefe de la entidad observada y una copia que se mantendrán en poder de la Administración.

Las HO deben mantenerse archivadas en la oficina de Administración en un Archivador de Observaciones.

Para su llenado manual debe colocarse una cruz bajo el valor B (bueno) R (regular) o M (malo) que corresponda, considerando para ello la Métrica indicada en el Anexo I

En la página siguiente hay un ejemplo desarrollado para la observación del Servicio de Alimentos observado para el almuerzo del día 04/03/07 entre las horas 13:12 y 14:35.

Ejemplo SAL

HOJA DE OBSERVACION DE SERVICIO DE ALIMENTOS

SERVICIO <i>Almuerzo</i>	LUGAR <i>Restaurante Piso 14</i>			FECHA	<i>04.03.07</i>
	TURNO <i>Almuerzo</i>	HORA INICIO	<i>13:12</i>	HORA TERMINO	<i>14:35</i>

ELEMENTO	B	R	M	OBSERVACIONES
ASEO Y ORDEN PARA EL SERVICIO				
1. Información Menú	x			
2. Cierre de Puertas	x			
3. Cierre de Ventanas	x			
4. Limpieza de Comedor	x			
5. Mise'n place	x			
6. Limpieza de ventanas	x			
7. Iluminación y Climatización	x			
8. Aseo Plaquecería	x			
SERVICIO				
9. Presentación		x		
10. Volumen	x			
11. Calidad carnes	x			
12. Verduras	x			
13. Frutas	x			
14. Postres		x		
15. Temperatura		x		
16. Cocción	x			
17. Puntualidad		x		
DISEÑO EXPERIENCIA				
18. Diseño previo	x			
19. Decoración	x			
20. Vestuario	x			
21. Música		x		
22. Asociación al Menú		x		
23. Originalidad	x			
24. Consistencia	x			
25. Información	x			
TOTAL	19	6	0	
Porcentajes	76	24	0	
SUPERVISION SERVICIO				
			x	

Comentarios:

Departamento de Alimentos y bebidas informó cambio de turno de chef por esta semana.

Anb

NOMBRE Y FIRMA
SUPERVISOR QUE CONTROLA

Lmo

NOMBRE Y FIRMA
SUPERVISOR DEPARTAMENTO

PROCEDIMIENTO DE LA OBSERVACION ALMACENAMIENTO

Utilizar para la realización de inspecciones periódicas por parte del encargado de Administración a las áreas de almacenamiento.

Pasos:

- Recorrer, siguiendo una ruta establecida, las áreas de almacenamiento. En este recorrido se deberá observar, con detenimiento, los aspectos relativos a higiene, temperatura, humedad relativa, disposición en estantes y otros factores que afectan la calidad potencial de los insumos.
- Consignar en la **Hoja de Observación ALM**, los datos que se explicitan en los campos correspondientes, indicando las observaciones que sean necesarias.
- Esta Observación deberá ser efectuada junto al Chef. Esta persona deberá firmar la HO en la que colocará los comentarios que le parezcan necesarios.
- Completada y firmada la **Hoja de Observación ALM**, se entregará el original al Supervisor del Departamento y se mantendrá la copia del Administrador.

PROCEDIMIENTO DE OBSERVACION PRODUCCION

Utilizar para la realización de inspecciones diarias por parte de Supervisor o Gerente en turno a las áreas de producción de alimentos y bebidas.

Pasos:

- Recorrer, siguiendo una ruta establecida, las áreas de preelaboración, preparación, despacho de alimentos y bebidas, de lavado de ollas y vajilla. En este recorrido se deberá observar, con detenimiento, los aspectos relativos a higiene y manipulación de los alimentos teniendo especial cuidado en constatar que se cumpla con lo dispuesto en los estándares para la producción de alimentos y bebidas.
- Consignar en la **Hoja de Observación PRA**, los datos que se explicitan en los campos correspondientes, indicando las observaciones que sean necesarias.
- Esta Observación deberá ser efectuada junto al Chef. Esta persona deberá firmar la HO en la que colocará los comentarios que le parezcan necesarios.

- Completada y firmada la **Hoja de Observación PRA** se entregará el original al Supervisor del departamento y se mantendrá la copia del Administrador.

Las inspecciones serán con la periodicidad que se planifique en la Administración, la que puede variar de acuerdo a lo que se estime necesario.

PROCEDIMIENTO DE OBSERVACION SERVICIO DE ALIMENTOS EN COMEDOR

Utilizar para la realización de inspecciones en todas las oportunidades de servicio por parte del SDT (Supervisor de Turno) a las áreas en que se mantiene, se despacha y se sirven los alimentos y bebidas preparados. Además debe verificarse el servicio que se entrega.

- Pasos: 5 minutos antes del inicio del servicio, verificando el nivel de cumplimiento de los Estándares de Servicio establecidos.
- Consignar en la **Hoja de Observación SAC**, los datos que se explicitan en los campos correspondientes, indicando las observaciones que sean necesarias.
- Esta Observación deberá ser efectuada junto al Supervisor del servicio en el Comedor. Esta persona deberá firmar la HO en la que colocará los comentarios que le parezcan necesarios.
- Completada y firmada la **Hoja de Observación SAC** se entregará el original al Supervisor del departamento o área y se mantendrá la copia del Administrador.

Las inspecciones se harán en todas las oportunidades de servicio.

PROCEDIMIENTO DE OBSERVACION ASEO, ORDEN Y MANTENCION

Utilizar para la realización de observaciones en todas las oportunidades y lugares en que se haya determinado. Incluye los aspectos directamente relacionados con el aseo y los elementos que implican estado del mantenimiento menor.

Pasos:

- Determinar la aplicación del Plan de Observación exhaustivo o el Plan de Observación Parcial. En el primero, se observará todos los elementos participantes en un Lugar especificado de antemano (Ej.: todas las habitaciones de un sector, todas las áreas externas.). En el Plan de Observación Parcial, se observará el cumplimiento de los estándares para elementos básicos (Ej: dos habitaciones al azar).
- Verificar el nivel de cumplimiento de los estándares de servicio establecidos.
- Consignar en la **Hoja de Observación AOM**, los datos que se explicitan en los campos correspondientes, indicando las observaciones que sean necesarias. Para ello
- La Observación exhaustiva deberá ser efectuada junto a la Supervisora de camareras o Gobernanta. La Observación Parcial podrá ser efectuada directamente por el Supervisor o Gerente de Turno. Estas personas deberán firmar la HO en la que colocarán los comentarios que les parezcan necesarios.
- Completada y firmada la **Hoja de Observación AOM** se entregará el original al Supervisor del departamento y se mantendrá la copia del Administrador.

Hoja de Observación de Almacenamiento

ALM

HOJA DE OBSERVACION DE ALMACENAMIENTO			
SERVICIO	LUGAR	FECHA	
	TURNO	HORA	

ELEMENTO	B	R	M	OBSERVACIONES
AREA DE RECEPCION DE ALIMENTOS				
1. Limpieza Área externa				
2. Limpieza Área interna				
AREA DE BODEGA SECA				
3. Limpieza Área				
4. Estanterías				
5. Orden				
6. Almacenamiento de Frutas y Verduras				
AREA REFRIGERACION				
7. Temperatura				
8. Estanterías				
9. Pisos y paredes				
10. Conservación				
TOTAL				
Porcentajes				
SUPERVISION ALMACENAMIENTO				

Comentarios:

NOMBRE Y FIRMA
SUPERVISOR ADMINISTRACION

NOMBRE Y FIRMA
SUPERVISOR DEPARTAMENTO

Hoja de Observación de Producción de Alimentos

PRA

HOJA DE OBSERVACION DE PRODUCCION DE ALIMENTOS				
SERVICIO	LUGAR	FECHA		
	TURNO	HORA		
ELEMENTO	B	R	M	OBSERVACIONES
AREA DE PRODUCCION DE ALIMENTOS				
1. Limpieza del Area				
2. Orden del Area				
3. Limpieza de equipos				
4. Higiene en la Manipulación				
5. Aseo del baño				
6. Mise'n place				
8. Despacho de alimentos				
9. Manejo de Basuras				
TOTAL				
Porcentajes				
SUPERVISION ALMACENAMIENTO				

Comentarios:

NOMBRE Y FIRMA
SUPERVISOR ADMINISTRACION

NOMBRE Y FIRMA
SUPERVISOR DEPARTAMENTO

Hoja de Observación de Servicio de Alimentos

SAL

HOJA DE OBSERVACION DE SERVICIO DE ALIMENTOS				
SERVICIO	LUGAR			FECHA
	TURNO	HORA INICIO		HORA TERMINO

ELEMENTO	B	R	M	OBSERVACIONES
ASEO Y ORDEN PARA EL SERVICIO				
1. Información Menú				
2. Cierre de Puertas				
3. Cierre de Ventanas				
4. Limpieza de Comedor				
5. Mise'n place				
6. Limpieza de ventanas				
7. Iluminación y Climatización				
8. Aseo Plaquecería				
SERVICIO				
9. Presentación				
10. Volumen				
11. Calidad carnes				
12. Verduras				
13. Postres				
14. Temperatura				
15. Cocción				
16. Puntualidad				
DISEÑO EXPERIENCIA				
17. Diseño previo				
18. Decoración				
19. Vestuario				
20. Música				
21. Asociación al Menú				
22. Originalidad				
23. Consistencia				
24. Información				
TOTAL				
Porcentajes				
SUPERVISION GENERAL SERVICIO				

Comentarios:

NOMBRE Y FIRMA
SUPERVISOR DE ADMINISTRACION

NOMBRE Y FIRMA
SUPERVISOR DEPARTAMENTO

Hoja de Observación de Aseo, Orden y Mantención

AOM

HOJA DE OBSERVACION DE ASEO, ORDEN Y MANTENCION			
SERVICIO	LUGAR	FECHA	
	TURNO	HORA	

ELEMENTO	B	R	M	OBSERVACIONES
HABITACIONES, OFICINAS, LUGARES PUBLICOS, RECEPCION, CONSERJERIA				
1. Limpieza de Accesos				
2. Limpieza de Pisos				
3. Limpieza de Ventanas				
4. Limpieza de Muebles				
5. Aseo de baños				
6. Funcionamiento equipos y artefactos de baño				
7. Funcionamiento equipos y artefactos de Iluminación				
8. Funcionamiento equipos y artefactos de Climatización				
9. Orden general				
10. Presentación del personal				
11. Artículos de aseo				
12. Ornamentación				
TOTAL				
Porcentajes				

SUPERVISION ALMACENAMIENTO				
-----------------------------------	--	--	--	--

Comentarios:

NOMBRE Y FIRMA
SUPERVISOR ADMINISTRACION

NOMBRE Y FIRMA
SUPERVISOR DEPARTAMENTO

Sección C: Informes

Se entregan criterios y métodos para elaborar Informes de Calidad de la prestación y evaluar avances periódicos en la calidad de servicio global que prestan las diferentes áreas de trabajo y de las empresas contratistas si las hubiera.

Para hacer mayor especificación será necesario actualizar las políticas que se definen en el Sistema de Mejoramiento Continuo que sustenta el desarrollo de la prestación. Sin perjuicio de ello, los Informes estándar que se proponen han sido implementados con éxito en variadas instalaciones.

INFORME DE CALIDAD OBSERVADA DE LA PRESTACION

La calificación que se ha dado al nivel de cumplimiento debe convertirse en una herramienta de análisis para ambas partes y debe concretarse en un Informe resumen periódico que permita calcular el puntaje para aplicar incentivos, castigos, premios, observaciones o similares al pago.

La Planilla propuesta es susceptible de modificación de acuerdo al énfasis que se quiera dar a los mecanismos de castigo y recompensa acordados y ello se debe reflejar en la Tabla de Escala que debe ser acordada con el prestador y puede ser revisada para ajuste y elevación de los estándares. El concepto de eficiencia se mide según esta escala .

El cumplimiento de los estándares se calcula en términos porcentuales, respecto de la cantidad y resultado de las Observaciones, de manera que pueda generarse una Escala Relativa, que pueda apoyar un Plan de Mejoramiento del Cumplimiento de Estándares.

Se propone este formato de Informe

INFORME PERIODICO DE OBSERVACION DE SERVICIOS		
DEPARTAMENTO		INFORME N°
TURNO	PERÍODO	
	DESDE	HASTA
		FECHA

COMENTARIOS

ASEO ORDEN Y MANTENCION

ALMACENAMIENTO

PRODUCCION DE ALIMENTOS

SERVICIO DE ALIMENTOS EN COMEDOR

PUNTAJE

(Ingresar para el período el n° total de observaciones en cada Factor y en cada Supervisión. Luego ingresar el n° total de Elementos Buenos, Regulares y Malos observados en cada Factor. Posteriormente calcular los porcentajes de B, R y M. Finalmente ir a TABLA DE ESCALA en la página siguiente y determinar si el servicio para el Turno y el mes se considera eficiente. Con ello se aplican incentivos determinados.)

FACTORES	N° TOTAL DE OBSERVACIONES	ELEMENTOS					
		N° Buenas	% Buenas	N° Regulares	% Regulares	N° Malas	% Malas
ASEO, ORDEN Y MANTENCION							
ALMACENAMIENTO							
PRODUCCION DE ALIMENTOS							
SERVICIO DE ALIMENTOS EN COMEDOR							
SUPERVISION							
EN ASEO ORDEN Y MANTENCION							
EN ALMACENAMIENTO							
EN PRODUCCION DE ALIMENTOS							
GENERAL DE SERVICIO							
EN LINEA DE SERVICIO / BUFFET							
ACCION DEL SUPERVISOR ANFITRION							

TABLA DE ESCALA

ASEO, ORDEN Y MANTENCION	EFICIENTE: MAS DE 80% BUENO, NO MAS DE 5% MALO, NO MÁS DE 5 OBSERVACIONES CON SUPERVISION MALA
ALMACENAMIENTO	EFICIENTE: MAS DE 85% BUENO, NO MAS DE 10% MALO, NO MÁS DE 3 OBSERVACIONES CON SUPERVISION MALA
PRODUCCION DE ALIMENTOS	EFICIENTE: MAS DE 90% BUENO, NO MAS DE 10% MALO, NO MÁS DE 2 OBSERVACIONES CON SUPERVISION MALA
SERVICIO DE ALIMENTOS	EFICIENTE: MAS DE 90% BUENO, NO MAS DE 5% MALO, NO MÁS DE 1 OBSERVACION CON SUPERVISION MALA PARA CADA UNA DE LAS SUPERVISIONES Y ANFITRION

De acuerdo a lo anterior, se determina que:

TURNO:

1. Incentivo para
2. Descuento para
3. Pago normal para

**NOMBRE Y FIRMA
GERENTE HOTEL**

**NOMBRE Y FIRMA
GERENTE AREA O DEPARTAMENTO**

INFORME GLOBAL DE CALIDAD DE SERVICIO

Este Informe permite evaluar la calidad de servicio que presenta una sección, unidad o empresa válido para la oportunidad en que se elabora y por lo tanto, permite conocer el retroceso o avance que se ha logrado respecto de acciones de mejoramiento emprendidas.

ANALISIS DEL AVANCE DE CALIDAD DE SERVICIO

Como se planteó en el párrafo de Contexto inicial, la situación ideal es que la aplicación del Control de Calidad de los Servicios de Receptividad se sustente en el Sistema de Mejoramiento Continuo que se lleva a cabo en conjunto y con los diversos departamentos que prestan el servicio, de modo que para definir los proyectos específicos de mejoramiento de procesos se apliquen los resultados obtenidos con el Informe de Prestación de Servicios.

Anexo 1: Métrica para la observación

Al ejecutar las observaciones, se deberá calificar los elementos observados, de acuerdo a las Tablas que se entregan a continuación.

Elas contienen valores cuantitativos y cualitativos que permiten calificar lo observado en términos de Bueno, Regular y Malo.

Esta escala, que ha demostrado ser aplicable universalmente, permite entregar un puntaje de calificación de la prestación.

Valores para la Calificación de Almacenamiento

AREA RECEPCION DE MERCADERIAS

Elemento	Valor	Descripción
Limpieza Area externa	Bueno	Ausencia de suciedad y deshechos
	Regular	Suciedad moderada, momentáneamente
	Malo	Presencia de gran suciedad, acumulada
Limpieza Area interna	Bueno	Ausencia total de suciedad y deshechos
	Regular	Presencia de suciedad en algún aspecto, en forma moderada
	Malo	Suciedad en más de un aspecto

AREA BODEGA SECA

Limpieza Area	Bueno	Limpieza total
	Regular	Desaseo en partes no visibles, en forma moderada
	Malo	Suciedad total y falta de orden en la disposición de los productos
Estanterías	Bueno	Ausencia total de suciedad y deshechos
	Regular	Desaseo en partes no visibles. Deterioro moderado del mueble
	Malo	Suciedad en lugares visibles y no visibles, deterioro de su estructura, con peligro de volcarse. Falta de orden de productos
Orden	Bueno	Productos almacenados a granel cubiertos, adecuadamente distribuidos y en buenas condiciones generales
	Regular	Deficiencia moderada en uno de los aspectos del sistema
	Malo	Presencia de productos en mal estado, descubiertos y/o mal distribuidos.
Almacenamiento de Frutas y Verduras	Bueno	Ubicación adecuada, considerando técnicas de conservación. Ausencia de productos en mal estado
	Regular	Deficiencia moderada en uno de los aspectos del sistema
	Malo	Se muestra desconocimiento de las técnicas mínimas de almacenamiento y conservación. Productos en franco deterioro y fuera de ubicación específica

AREA REFRIGERACION

Elemento	Valor	Descripción
Temperatura	Bueno	De acuerdo a los rangos de temperatura estándar establecidos como adecuadas para la zona. Deshielo periódico
	Regular	Por sobre o bajo de la temperatura normal esperada, no superando los 2 Grados Celsius
	Malo	El agua de deshielo aumenta por bajo o sobre lo normal. Acumulación de hielo por largo tiempo. Temperatura fuera de rango
Estanterías	Bueno	En adecuadas condiciones de distribución de los productos. Limpieza y mantención de las estructuras
	Regular	Desorden y suciedad moderada, de origen reciente
	Malo	Desorden y desaseo total y mantenido
Pisos y paredes	Bueno	Ausencia de suciedad, desinfección periódica
	Regular	Ausencia de limpieza en forma moderada en una de sus áreas
	Malo	Suciedad acumulada en más de un aspecto
Conservación	Bueno	Productos en estado de congelación, almacenados en depósitos específicos, señalando el tipo de productos y su recepción
	Regular	Deficiencia moderada en uno de los aspectos
	Malo	Productos en descongelación, sin protección, desordenados

SUPERVISION

Supervisión del	Bueno	Evaluación sólo con un elemento con evaluación regular
Almacenamiento	Regular	Evaluación con dos o tres elementos regulares
	Malo	Evaluación con más de tres regulares y/o un o más elementos malos

Valores para la Calificación de la Producción de Alimentos

Elemento	Valor	Descripción
Limpieza del Área	Bueno	Azulejos y pisos limpios; basuras acumuladas en recipientes limpios con restos de preparaciones que se están elaborando en el momento
	Regular	Uno o dos aspectos con deficiencia pero sin evidencias de suciedad acumulada del turno o día anterior
	Malo	Pisos, azulejos u otras superficies llanas con suciedad acumulada. Más de dos aspectos con deficiencias en el área
Orden del área	Bueno	Cada objeto en su lugar
	Malo	Objetos fuera de su lugar (2 ó más)
Limpieza de equipos	Bueno	Ausencia de suciedad incluso durante su funcionamiento; se aprecia ausencia de suciedad acumulada
	Regular	Suciedad propia de su uso en forma moderada
	Malo	Suciedad presente antes de su uso en dos o más equipos, suciedad acumulada en uno o más equipos
Higiene en la manipulación	Bueno	Uso adecuado de implementos y buenos hábitos higiénicos en toda la brigada
	Regular	Deficiencia en la preparación que no provoque contaminación de los alimentos
	Malo	Deficiencia en uno o más operarios que provoque contaminación. Ej: estornudar, no usar mascarillas, uñas sucias, no lavarse las manos después de ir al baño
Aseo del baño	Bueno	Limpieza total del área y sus artefactos
	Regular	Deficiencia en uno o más aspectos o falta de un artículo de aseo
	Malo	Desaseo generalizado, suciedad acumulada en uno o más aspectos, falta de artículos de aseo
Presentación del Personal	Bueno	Limpios en uniformes y aseados personalmente
	Regular	Uno o dos operarios con deficiencias en su presentación y/o aseo
	Malo	Más de dos operarios con deficiencias
Mise' n place	Bueno	Trabajo ordenado e higiénico en cada puesto de trabajo
	Regular	Deficiencias hasta en dos puestos de trabajo
	Malo	Más de dos puestos de trabajo con desaseo y/o desorden
Despacho de Alimentos	Bueno	Despacho higiénico, rápido, ordenado y con toda la vajilla necesaria
	Regular	Despacho con deficiencia en rapidez
	Malo	Despacho con deficiencias higiénicas en el servicio o la vajilla usada o por usar
Manejo de Basuras	Bueno	Depósitos tapados y almacenados en forma adecuada
	Malo	Mal tratamiento de basuras Ej: bolsas apiladas en áreas de producción o almacenaje ó apiladas en forma desordenada en exteriores

SUPERVISION PRODUCCION

Supervisión de la Producción de Alimentos	Bueno	Evaluación sólo con un aspecto con evaluación regular
	Regular	Evaluación con dos o tres aspectos regulares
	Malo	Evaluación con más de tres regulares y/o un o más aspectos malos

Valores para la Calificación del Servicio de Alimentos

ASEO Y ORDEN PARA EL SERVICIO

Información sobre el menú	Bueno	Existe en forma clara y con imagen corporativa
	Regular	Existe improvisadamente
	Malo	No existe
Cierre de puertas	Bueno	Cerradas
	Regular	Abiertas
	Malo	Cerradas completamente
Cierre de ventanas	Bueno	Cerradas
	Regular	Algunas ventanas abiertas o semiabiertas (1 ó 2)
	Malo	Sobre 2 ventanas abiertas o semiabiertas
Limpieza de comedor	Bueno	Ausencia total de suciedad
	Regular	Presencia de polvo del día y ausencia de suciedad acumulada en pisos, muebles y objetos
	Malo	Suciedad visible y/o acumulación de suciedad en pisos, muebles u objetos
Mise'n place	Bueno	Cada objeto en su lugar y limpio
	Malo	Objetos fuera de su lugar y/o sucios
Limpieza ventanas	Bueno	Ausencia de suciedad
	Regular	Presencia de suciedad en áreas no visibles
	Malo	Suciedad en zonas visibles
Iluminación y climatización	Bueno	En funcionamiento y limpios
	Regular	En funcionamiento y suciedad no visible
	Malo	Descompuesto sin informar y suciedad visible
Aseo Plaquecería	Bueno	Limpieza en pisos, muebles y objetos ya lavados; basureros bien operados
	Regular	Suciedad moderada en pisos
	Malo	Suciedad acumulada en cualquier aspecto, 2 ó más objetos de vajilla sucios y/o mal manejo de basuras

SERVICIO

Presentación	Bueno	Presentación adecuada de la preparación dispuesta
	Regular	Una de las condiciones en la presentación es deficiente
	Malo	Dos o más de las propiedades sean insatisfactorias
Volumen	Bueno	Porcionamiento de las preparaciones asegura cubrir lo establecido para las necesidades alimentarias del usuario y/o de acuerdo a receta
	Regular	Cantidad menor que la especificada
	Malo	Volumen insuficiente para satisfacer apetito y necesidades alimentarias del usuario y/o de acuerdo a receta
Calidad carnes	Bueno	Presentación de acuerdo a las características informadas (color, sabor, olor, textura)
	Regular	La deficiencia de una de las características antes mencionadas
	Malo	La deficiencia de dos o más de sus propiedades
Verduras	Bueno	Frescas de color, sabor, olor y textura acordes a sus propiedades naturales
	Regular	Una de sus características no se presenta adecuadamente
	Malo	Dos o más de sus condiciones se manifiestan deficientes
Frutas	Bueno	Sana, sin daño mecánico ni grado de descomposición
	Regular	Sólo con pequeño daño mecánico
	Malo	Con algún rango de descomposición y/o daño mecánico
Postres	Bueno	De producción reciente, adecuada presentación y de acuerdo a receta
	Regular	No se reúne una de las características antes mencionadas
	Malo	Deficiencia en uno o más de sus aspectos
Temperatura	Bueno	Esta de acuerdo al tipo de preparación
	Malo	Comida fuera de norma acordada
Cocción	Bueno	Alimentos no recocidos ni faltos de cocción
	Malo	Alimentos recocidos o crudos
Puntualidad	Bueno	El servicio está dispuesto en su totalidad, exactamente a la hora estipulada para su comienzo.
	Regular	Atraso parcial de una de sus áreas que no afecte el buen servicio
	Malo	Retraso del conjunto o de una de sus partes que afecte el buen servicio

DISEÑO EXPERIENCIA

Diseño previo	Bueno	Notoria visualización de diseño previo de un concepto (o guión) definido y claro de ambientación, vestuario, menú, música y medios entretenidos de comunicación que aporta información relevante para usuarios
	Regular	Dos o más aspectos del diseño notoriamente descuidados
	Malo	Notoria improvisación para lograr experiencias memorables para los usuarios
Ambientación	Bueno	Los colores, disposición, adornos y decoración son coherentes y dirigidos al concepto de la experiencia
	Regular	Un aspecto de la ambientación notoriamente inexistente o improvisado
	Malo	Dos o más aspectos de la ambientación notoriamente inexistentes o improvisados
Vestuario	Bueno	El vestuario muestra una relación directa o asociada en forma notoria al guión (o concepto) elegido para la experiencia buscada
	Malo	Notoria falta de relación de vestuario con concepto definido
Música	Bueno	Existe música o elementos musicales notoriamente asociados al concepto
	Malo	Inexistencia de expresiones musicales que busquen armonizar el concepto
Asociación al Menú	Bueno	Las preparaciones y exposición de platos son coherentes y dirigidos al concepto de la experiencia
	Regular	Un aspecto del menú notoriamente inexistente o improvisado
	Malo	Menú o alternativas disconformes con el concepto
Información de apoyo a la experiencia	Bueno	Se entrega, mediante diferentes tipos de medios de comunicación, información considerada como entretenida y novedosa por los usuarios
	Malo	No se entrega, mediante algún tipo de medio de comunicación, información considerada como entretenida y novedosa por los usuarios

SUPERVISION DE SERVICIO DE ALIMENTOS

Supervisión Servicio general	Bueno	Áreas controladas y sin evaluaciones malas
	Regular	Con una evaluación mala o hasta tres ítems evaluados regular
	Malo	2 ó más aspectos malos y/o de más de tres aspectos regulares
Supervisor en la línea	Bueno	Presencia, acción inmediata y previsor del supervisor en el comedor
	Regular	Falta de control momentáneo, sin perjuicio del flujo normal del servicio
	Malo	Ausencia del supervisor, descuido total del área, carencia de control y/o lentitud en el flujo
Anfitrión	Bueno	Dominio de rol y escenario, interrelación fluida con usuarios y solución rápida de situaciones inesperadas
	Regular	Carencia de dominio en algún aspecto a variable, ausencia momentánea en recepción
	Malo	Notoria improvisación en el accionar

Valores para la Calificación de Aseo, Orden y Mantenición

Limpieza de accesos	Bueno	Ausencia de suciedad y deshechos
	Regular	Suciedad moderada
	Malo	Ausencia total de limpieza o presencia de gran suciedad en uno ó más aspectos
Limpieza de pisos	Bueno	Ausencia de suciedad y deshechos
	Regular	Limpieza parcial
	Malo	Ausencia total de limpieza ó acumulación de suciedad bajo muebles u objetos de ubicación estable
Limpieza de ventanas	Bueno	Limpieza total
	Regular	Desaseo en partes no visibles
	Malo	Suciedad en partes visibles
Limpieza de muebles	Bueno	Limpieza total
	Regular	Desaseo en partes no visibles
	Malo	Suciedad en partes visibles
Aseo de baños	Bueno	Limpieza total del área
	Regular	Presencia de suciedad en un aspecto y en forma moderada
	Malo	Suciedad en gran cantidad en uno ó más aspectos en el área
Funcionamiento de equipos y artefactos de baño	Bueno	Todo funciona en el área. Desperfectos con orden de trabajo en curso
	Regular	Un equipo o artefacto del área funciona sólo parcialmente y no hay orden de trabajo en curso
	Malo	Más de un equipo o artefacto funcionando mal, sin orden de trabajo
Funcionamiento de equipos y artefactos de Iluminación	Bueno	Todo funciona en el área. Desperfectos con orden de trabajo en curso
	Regular	Un equipo o artefacto del área funciona sólo parcialmente y no hay orden de trabajo en curso
	Malo	Más de un equipo o artefacto funcionando mal, sin orden de trabajo
Funcionamiento de equipos y artefactos de Climatización	Bueno	Todo funciona en el área. Desperfectos con orden de trabajo en curso
	Regular	Un equipo o artefacto del área funciona sólo parcialmente y no hay orden de trabajo en curso
	Malo	Más de un equipo o artefacto funcionando mal, sin orden de trabajo
Orden General	Bueno	Cada objeto está en su lugar
	Malo	Existen objetos fuera de su lugar
Presentación del Personal	Bueno	Limpios y aseados
	Malo	Ausencia de limpieza en uno ó más aspectos
Artículos de aseo	Bueno	Existen en su totalidad
	Malo	Ausencia de alguno de ellos
Ornamentación	Bueno	Elementos de Ornamentación limpios y ordenados
	Regular	Limpieza moderada y ordenados
	Malo	Ausencia de limpieza y/u orden

SUPERVISION DE ASEO Y MANTENCION

Supervisión de Aseo y Mantenición	Bueno	Evaluación sólo con un aspecto con evaluación regular
	Regular	Evaluación sólo con dos o tres aspectos regulares
	Malo	Evaluación con más de tres regulares y/o un o más aspectos malos

Anexo 2: Bases Valóricas

La prestación del servicio y el valor aportado por su entrega debe estar dentro del marco estratégico de quienes lo entregan, lo reciben y lo controlan. Tal cual se puede desprender de análisis de herramientas tales como Paneles de Control de Gestión, el servicio está siempre siendo “mirado” en las perspectivas Financiera, de Clientes, de Procesos y de Aprendizaje. Este Manual que entrega herramientas, Técnicas y principios se cimenta en esta visión estratégica.

Ese es el aporte del marco que ofrece **HSU**.

En este Anexo se deben colocar los elementos políticos y valóricos que rigen las actividades de servicio de los receptores y prestadores de los servicios de manera de orientar las acciones y decisiones que se ejecuten, en marcos de prestación definidos.

Visión, Misión, Metas, Valores y principios de SU HOTEL

Visión, Misión, Metas de AREAS O DEPARTAMENTOS / CONTRATISTAS

MISION, VALORES Y PRINCIPIOS DE SU HOTEL

OTROS LIBROS Y MANUALES, EN FORMATO PDF, QUE COMPLEMENTARAN SU APRENDIZAJE

PRODUCTO - Libros	DIRIGIDO A
JUNTOS PODEMOS Manual de Servicio para Hoteles y restaurantes.	Trabajadores de todos los niveles que se desempeñan en hoteles y restaurantes.
EL DESAFIO DEL SERVICIO Explica como diseñar y administrar servicios y experiencias de atención en la industria de la hospitalidad y el servicio.	Gerentes, Supervisores y Administradores de la industria de la hospitalidad y el servicio.
SUPERVISION Serie Escuela de Supervisores. Libro de autoaprendizaje.	Supervisores de línea de la industria de la hospitalidad y el servicio.
LIDERAZGO Serie Escuela de Supervisores. Libro de autoaprendizaje.	Supervisores de línea de la industria de la hospitalidad y el servicio.
MOTIVACION Y TRABAJO EN EQUIPO Serie Escuela de Supervisores. Libro de autoaprendizaje.	Supervisores de línea de la industria de la hospitalidad y el servicio.
MANEJO DE PROBLEMAS Y CONFLICTOS Serie Escuela de Supervisores. Libro de autoaprendizaje.	Supervisores de línea de la industria de la hospitalidad y el servicio.
HABILIDADES DE COMUNICACION Serie Escuela de Supervisores. Libro de autoaprendizaje.	Supervisores de línea de la industria de la hospitalidad y el servicio.
MANUAL DE OBSERVACION Y CONTROL DEL SERVICIO EN HOTELES	Gerentes de Área o departamentos, Supervisores, y todos aquellos que intervienen en el diseño, entrega y administración del servicio en hoteles.
MANUAL DE OBSERVACION Y CONTROL DEL SERVICIO EN CAMPAMENTOS MINEROS	Administradores de campamento, Gerentes de Servicios de campamentos, Coordinadores de campamentos, Líderes de grupo, Gerentes de Contratos de campamentos, Supervisores de campamentos.
MANUAL DE OPERACIONES DE HOTEL	Gerentes de Área o departamentos, Supervisores, y todos aquellos que intervienen en el diseño, entrega y administración del servicio en hoteles.
DICCIONARIO DE SPANGLISH DE SERVICIO	Personal que atiende público de habla inglesa en la industria de la hospitalidad y el servicio.
MANUAL DE ESTANDARES DE SERVICIO HOTELES 3 Y 4 ESTRELLAS	Gerentes de Área o departamentos, Supervisores, y todos aquellos que intervienen en el diseño, entrega y administración del servicio en hoteles.
MANUAL DE ESTANDARES DE SERVICIO RESTAURANTES	Gerentes de Área o departamentos, Supervisores, y todos aquellos que intervienen en el diseño, entrega y administración del servicio en restaurantes.
MANUAL DE ENTRENAMIENTO PARA RESTAURANTES Manual para que el Administrador capacite a garzones y meseras.	Trabajadores de todos los niveles que se desempeñan en hoteles y restaurantes.
MANUAL DE ENOLOGIA Explica como conocer, apreciar y armonizar vinos y comidas	Gerentes, Supervisores y Administradores de la industria de la hospitalidad y el servicio.



*Consulte por Certificación SOAC!,
el programa más completo
para fortalecer la orientación
al Cliente en toda la organización
y contar con colaboradores
certificados*



Av. Ricardo Lyon 1601 • Of. 903

Tel. (562) 223 0949

Fax (562) 341 3531

Providencia • Santiago • Chile

E-mail: info@hsu.cl

www.hsu.cl