



ORO VERDE HOTELS

Manual de Empoderamiento

MN-QA-003



La mayoría de las organizaciones Hoteleras fundamentan sus estrategias y transmiten sus indicaciones de manera vertical basados en una jerarquía piramidal con un poder centralizado, siendo los altos mandos los únicos responsables de la toma de decisiones, y por ende los colaboradores solo reciben los preceptos y ejecutan las actividades dispuestas.

Esta forma de trabajo vertical afecta internamente en el desempeño del personal quienes deberían ser insertados en la operación como miembros activos con capacidad de decisión, no aislar a los colaboradores e impidiéndoles tomar decisiones y/o resolver problemas al instante debido a la jerarquía de mando.

Utilizar el **Empoderamiento como estrategia**, fomentará la comunicación en todas las direcciones y a la vez igualará la estructura jerárquica haciéndola más eficiente. Lo cual se reflejará en mejores niveles de desempeño de nuestros colaboradores y en los índices de satisfacción de los clientes. La cultura organizacional de Hoteles Oro Verde se ajusta al cambio mundial y crea un ambiente de respeto, flexibilidad, colaboración entre los equipos y líderes que estimulan y confían en el empoderamiento de sus colaboradores. Además, el Empoderamiento es una estrategia primordial para el desarrollo de competencias del personal, brindándoles la suficiente autonomía para asegurar los estándares de servicio de la empresa y lograr una efectiva toma de decisiones.

Habilidades del personal para solucionar problemas y poder de decisión (Empoderamiento)

La habilidad para solucionar problemas que se presentan en la secuencia del servicio se fundamenta en la comunicación y en el poder de toma de decisiones por parte de los empleados que tiene la responsabilidad de atención al cliente (front-line employees). Se ha demostrado ampliamente que el Empoderamiento, con un sentido de responsabilidad bien orientado, genera un compromiso total del empleado en solucionar cualquier situación al huésped, produciendo tiempos de respuesta óptimos. Además, el poder de decisión o "empleado empoderado" es la forma más efectiva para asegurar la satisfacción del huésped y debe ir acompañado de una comunicación clara, oportuna y fluida entre las diferentes áreas involucradas en la prestación del servicio.

De los componentes del mejoramiento continuo el Empoderamiento es el más complejo de establecer, ya que requiere de un cambio total del criterio de delegación y confianza que en la práctica no es fácil de aplicar y produce resistencia más que todo a nivel de los mandos medios (jefes y supervisores).

Para cada operación es necesario crear el ambiente propicio para desarrollar este programa, es indispensable la unificación de criterios por parte de los funcionarios de cada hotel, para compartir totalmente está práctica y definir claramente la forma de implantar el programa y establecer las metas que se deben lograr.

Este programa obliga a identificar los "**momentos de verdad**" en todo el ciclo de servicio y plantear para cada caso cómo el empleado afronta la situación, resuelve eficazmente el problema satisfaciendo la necesidad del huésped.

El enmarcar cada situación y predeterminar la solución, inclusive ofreciendo soluciones tales como: upgrade, ajuste de cuentas, descuentos, cortesías y atenciones; es lo que se identifica como el Empoderamiento estructurado, es decir, una guía detallada de qué decisión tomar sin necesidad de recurrir a otras instancias en la organización al presentarse una situación que compromete el servicio o necesidad del huésped.

¿Qué queremos lograr con el empoderamiento?

- Asegurar el servicio del huésped a través de actuar con responsabilidad en el proceso de toma de decisiones en el personal operativo, contando con total respaldo de los niveles más altos de la organización.
- Dar soluciones inmediatas a los posibles inconvenientes que se le pueda presentar a un huésped durante su estadía, con **respuestas y soluciones** oportunas por parte de los empleados, con el propósito de que no existan huéspedes insatisfechos; evitando la generación de no conformidades.



- Ser una organización descentralizada con estructura de poder donde la toma de decisiones y autoridad se localiza en los niveles más bajos de la organización. Son los más importantes.
- La descentralización ayuda a crear un hotel con empleados proactivos, quienes tienen que entender la organización en conjunto. Los empleados y supervisores aprenden a ver y pensar alrededor de las bondades de sus secciones y cooperar con otros departamentos, enfocándose en los valores, la misión y metas de la organización como un todo. Ellos trabajan juntos para identificar y resolver problemas, y así acercarse al éxito organizacional.

El programa Empoderamiento se desarrollará con éxito si se fundamenta en las siguientes acciones y condiciones:

- Desarrollar correctamente el proceso de inducción y de entrenamiento en sus respectivas áreas, lo cual conlleva a que la administración del hotel exija a cada uno de los jefes de departamento o encargado de Talento Humano, realizar los programas establecidos. Esto permite que se minimicen los errores y a la vez, puedan tomar correctas decisiones que no perjudiquen al huésped y ni al hotel.
- Talento Humano debe difundir a todos los empleados la Misión, Visión, Propósito y Valores de la organización, y cómo ellos contribuyen para poderlas alcanzar.
- El jefe o director de cada departamento será el encargado de asignarle a cada empleado que se encuentre capacitado, la responsabilidad de ejecutar correctamente el programa.
- La Gerencia debe comprometerse a instaurar las políticas encaminadas a establecer los niveles de autoridad que se le asignarán a cada empleado, teniendo en cuenta el cargo que desempeña.
- Definir las diferentes situaciones que se pueden presentar con un huésped en un momento determinado, especificando la situación y cuál será la posible solución que el empleado puede ofrecerle.
- Hacer partícipe de estas situaciones y soluciones a todos los jefes de departamento, para que ellos conozcan cómo se debe proceder en cada área. Especialmente se debe dar a conocer estas prácticas al área de Contraloría, quienes son los encargados de ejecutar el respectivo control y si no lo conocen correctamente, puede ocasionar malos entendidos con las diferentes áreas operativas.
- El departamento de Contraloría realizará un control especial al programa, evitando que las políticas establecidas no sean mal utilizadas por algún empleado.

El Empoderamiento está encaminado a lograr que todos los huéspedes o clientes estén satisfechos con el servicio recibido, a través de decisiones que cualquier empleado deberá tomar sin necesidad de recurrir directamente a su jefe.

Proceso de Implementación.

Identificar todas las situaciones que pueden ser solucionadas por los empleados (front-line employees) en especial en las áreas de recepción, operadores telefónicos, botones, restaurante, habitaciones, room service y eventos que son las que tienen mayor interacción con el huésped.

- Especificar para cada situación la acción que se debe tomar.
- Establecer el tipo de mediciones para evaluar el programa.
- Orientar a los jefes y supervisores para el manejo adecuado del programa.



- Preparación y aplicación del entrenamiento a los empleados involucrados (front-line employees) con instrucciones específicas de cómo manejar las reclamaciones y percibir situaciones que permitan mejorar el servicio.
- Evaluación de los resultados obtenidos e impedimentos.

PROCEDIMIENTO DE EMPODERAMIENTO.

Situación	Procedimiento	Encargado
<p>1. Otorgamiento de upgrade en las siguientes situaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sobreventa por tipo de habitación • Huésped frecuente • Solicitud del huésped • Upgrade por tarifa 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la disponibilidad de las habitaciones de mayor categoría a la inicialmente reservada. • Verificar las reservas del día, cerciorándose de que todas las habitaciones especiales están pre bloqueadas. • Revisar las políticas de beneficios del programa de membresía del hotel. • Registrar en las preferencias o perfil del huésped, la autorización del upgrade, bajo qué condiciones y por cuántos días se otorga. 	<p>Recepcionista Reservas</p>
<p>2. Otorgamiento de cortesía en las siguientes situaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumpleaños • Aniversario • Huésped enfermo • Familias con infantes • Fechas especiales 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecido el motivo por el cual se otorga la cortesía ofrecer alguna de las siguientes cortesías: <ul style="list-style-type: none"> • Postre, torta • Jugo favorito • Botella de agua • Te o bebida caliente • Servicio de esterilización de teteros • Desayuno para llevar o bebida caliente al despertar en la habitación. 	<p>Recepcionista Reservas Ventas</p>
<p>3. Otorgamiento de un descuento en las siguientes situaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud del huésped por encontrar una tarifa más económica en las OTAS que la ofrecida en el counter o en la reserva 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la procedencia de la reserva: corporativo, particular, walk in, canales electrónicos. • Identificar la tarifa asignada por el departamento de ventas o el área de reservas. • Verificar cuántos días se alojará la persona. • Verificar la ocupación. • Si es particular o walk in aplicar como máximo el 15% de descuento, sobre la tarifa ofrecida inicialmente o igualar la tarifa a la encontrada por el huésped en alguna OTA. • En caso de que el huésped sea de empresa, se solicitara la autorización al departamento de ventas y se establecerá el descuento a aplicar. • Anotar en el perfil del huésped quién autoriza el descuento y el motivo por el cual se aplica. • Tener en cuenta las políticas establecidas por gerencia general y gerencia de ventas en cuanto a tarifas techo y piso. 	<p>Recepcionista</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Dar prioridad a la reserva con entrada. 	

5. Prolongación de estadía estando el hotel en sobreventa	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar cuántos días se alojará, su tarifa, procedencia de la reserva, nombre empresa y la forma de pago. Se pueda ofrecer cambio de hotel al que esta hospedado en otro hotel de la cadena o similar categoría; de no ser posible, dar alternativas de tarifas de sobreventa. • Dar alternativas y acompañar en el proceso de reubicación. 	Jefe de Recepción Ventas
6. Solicitud de no cobro de No Show corporativo	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar qué tan importante es la empresa para el hotel, teniendo en cuenta las noches que genera en el mes. • Reportar esto al área de ventas para que el ejecutivo de ventas esté al tanto. 	Ventas
7. Registro check in cuando la reserva no esta en el sistema (reserva inexistente)	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar el medio por el cual se realizó la reserva. • Si hay disponibilidad realizar el registro inmediatamente, asignar la tarifa correspondiente y establecer la respectiva forma de pago. • Si no hay disponibilidad explicar la situación y reubicar al huésped en un hotel de la cadena en lo posible con una tarifa especial o hotel de la misma categoría y acompañarlo en el proceso de reserva. • Ofrecer traslado si es necesario. 	Recepcionista
8. Transporte atrasado o no suministrado	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar si el requerimiento estaba informado desde la solicitud de reserva. • Verificar con el personal de transporte si se tenía coordinado este servicio. • Determinar la causa que generó la demora y la responsabilidad del hotel. • Verificar en cuánto tiempo llega el próximo vehículo y cantidad de personas que hacen la solicitud, para determinar la cantidad de vehículos requeridos. • El hotel asumirá los costos del transporte solamente cuando se presente incumplimiento por parte del hotel. • Si el huésped había pagado con anticipación el servicio de transfer, realizar el reembolso del valor total. • Si el huésped tuvo que asumir el valor del transporte para llegar al hotel, se debe devolver el 100% del dinero que éste pagó. • Cuando hay demora y el huésped debe esperar, enviar cortesía gourmet a la habitación con una carta de disculpas. 	Coordinador de transporte Botones Recepcionista
9. Solicitud de transporte por check out demorado, por congestión de tráfico o por bus ocupado totalmente.	<ul style="list-style-type: none"> • Determine las causas de la demora y ofrezca disculpas al huésped. • En caso de que pierda el transporte programado en el servicio ofrecido por el hotel ubicar un taxi del hotel disponible y prestar el servicio al huésped a cargo del hotel. 	Botones Recepcionista

	<ul style="list-style-type: none"> • En caso de no haber taxis del hotel ubicar uno con una compañía de taxis acordando la tarifa a pagar, la cual será asumida por el hotel. • Si el huésped tiene un transporte particular programado directamente por él, ofrézcale un obsequio de cortesía solicitado al área de ventas. 	
10 . Solicitud de amenities por una persona no alojada	<ul style="list-style-type: none"> • Se pueden ofrecer dependiendo de la situación: pañuelos faciales, kit de costura, crema de manos, etc. • Verificar si el amenitie requerido tiene cobro en el hotel; en caso afirmativo informar al cliente para que defina si lo adquiere o no. • Los amenities no pueden ser obsequiados con frecuencia, pero siempre debemos tener alternativas e identificar las situaciones en las que sí podemos dar. 	Botones Recepcionista
11. Entrega de la habitación en la mañana en hoteles urbanos (corporativos) early check in.	<ul style="list-style-type: none"> • Tenga en cuenta la hora de llegada del huésped y la hora estipulada para el Check in en el hotel. • Establezca el tiempo real de la entrega de la habitación por parte del departamento de habitaciones. Comunicación entre áreas, pero discretamente, el huésped no debe escuchar el diálogo entre ama de llaves y recepción. • En caso que el huésped tenga prisa, ofrecer guardar el equipaje y posteriormente subirlo a la habitación cuando se haya asignado; siempre y cuando se haga el respectivo registro en la bitácora de botones de que ya se procedió con esto. Todo el equipo debe enterarse de las novedades. • En caso de que el huésped desee esperar y la habitación se demora más de treinta minutos, invítelo a desayunar al restaurante sin aplicarle cobro, verificando la cantidad de personas de la reserva, sin incluir invitados. Informar al huésped las restricciones dentro de la alimentación ofrecida (licores y mariscos). • Se puede optar por ofrecer bebidas calientes en la cafetería sin aplicar cobro en caso de que sea un grupo grande de huéspedes o la espera no sea muy larga. • Informar al restaurante para no aplicar cargos, y que se ofrezca un servicio adecuado. • Ofrecer asistencia con botones para programar recorridos por la ciudad si así lo desean y no sientan la espera de la habitación. Al retorno del huésped se coordina una cortesía especial de bienvenida. 	Recepcionista
12. Demora de más de 30 minutos en la entrega de la habitación en la tarde en hoteles urbanos (corporativo)	<ul style="list-style-type: none"> • Establezca el tiempo real de la entrega de la habitación por parte del departamento de habitaciones. • En caso que el huésped esté apurado, ofrecer guardar el equipaje y posteriormente subirlo a la habitación cuando se haya asignado; siempre y cuando se haga el respectivo registro en la bitácora de botones. Todos deben conocer las novedades. 	Recepcionista

	<ul style="list-style-type: none"> • En caso de que el huésped desee esperar, invítelo a almorzar o cenar al restaurante sin aplicarle cobro, verificando la cantidad de personas de la reserva, sin incluir invitados. Informar al huésped las restricciones dentro de la alimentación ofrecida (licores y mariscos). Solo para huéspedes corporativos. • Informar al restaurante para no aplicar cargos, y que se ofrezca un servicio adecuado. • Para individuales ofrecer un descuento del 20% en el restaurante. No licores. • Si la demora se va a prologar por más de 45 minutos aplicar descuento del 20% en la tarifa para pagos directos y otra forma de pago bono descuento del 50% en A&B. 	
<p>13. Asignación de habitación en aseo, ocupada o en mantenimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informe inmediatamente al jefe de área, MOD, calidad o jefe de operaciones que se encuentre de turno. • Ofrezca disculpas sinceras al huésped. • Si la habitación asignada estaba ocupada, ofrezca disculpas al huésped que se encontraba en la habitación y explíquele lo sucedido. • Ofrezca al huésped una de las siguientes opciones: <ol style="list-style-type: none"> 1. Puede ofrecerse un upgrade en una habitación de mayor categoría sin cobro adicional. 2. Si el huésped desea cancelar directamente, ofrézcale un 20% de descuento en la tarifa de alojamiento para no perder la venta. 3. Si al huésped le cubren todos los consumos, ofrecer un bono de consumo en el restaurante o descuento de 50% sin incluir bebidas alcohólicas. Informar al huésped las restricciones dentro de la alimentación ofrecida. • Determine las causas del error en la asignación de la habitación para corregir luego con su jefe de área las desviaciones del servicio. 	<p>Calidad Jefe de Recepción</p>
<p>14. Solicitud de envío de la cuenta a la empresa cuando la forma de pago inicial es directo pax.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifique por qué empresa viene el huésped. • Si en el momento del check out hay algún funcionario de reservas o ventas se solicita llamar a la empresa para solicitar su autorización. • Si en el momento del check out el huésped esta en compañía de un funcionario de la empresa y éste puede proceder a autorizar haga firmar la cuenta por el funcionario de la empresa. • En caso de que no haya ningún funcionario de reservas o ventas, no sea posible ubicar al contacto de la empresa y el huésped está solo, verifique el monto pendiente por pagar y si la empresa es cliente del hotel, deje salir al huésped solicitándole dejar un voucher de tarjeta de crédito firmado por el valor de la cuenta final, explicarle que luego de la autorización de la empresa se realizará la anulación. Si el huésped no quiere dejar un voucher de tarjeta de crédito debe 	<p>Recepcionista</p>

	<p>informar inmediatamente al jefe de recepción, supervisor nocturno o MOD para que haga el seguimiento. Además, informar al ejecutivo de la cuenta y pueda ser parte del proceso de cobro a la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si el huésped llega sin reserva, y no es frecuente, no acepte la petición, e infórmele al huésped que debe cancelar directamente. 	
15. Demora en la revisión y negación de cargos del minibar	<ul style="list-style-type: none"> • Si el tiempo estipulado para revisar se agotó, proceda a preguntarle al huésped que productos consumió, haga el respectivo cargo y deje salir al huésped. 	Recepcionista
16. Tarjeta de crédito no pasa	<ul style="list-style-type: none"> • Llame telefónicamente al banco y pregunte el motivo por el cual no es autorizada la transacción. • Si el aviso que aparece en el datáfono es tarjeta rechazada, sin fondos; solicite inmediatamente al huésped una nueva forma de pago. • Si el aviso que sale en el datáfono indica que debe llamar al banco, continúe con el proceso. • Preguntar si tiene otra tarjeta de crédito. • Verificar la procedencia de la reserva. Si el huésped viene por alguna empresa apóyese con ventas, MOD o supervisor nocturno para ver la posibilidad de dejar un voucher rastrillado en blanco o que la empresa se haga cargo de la cuenta. • Si es particular y definitivamente no pasa la tarjeta de crédito y el huésped no tiene otra forma de pago debe apoyarse inmediatamente en el departamento de seguridad y la policía si es necesario para el respectivo cobro. 	Recepcionista
17. Consumo de A&B no realizado por el huésped y cargado a la cuenta	<ul style="list-style-type: none"> • Verifique la firma del vale con la del registro hotelero. Si no son las mismas proceda a realizar el descuento. • Con el nombre del vale, verifique si el huésped se encuentra registrado en otra habitación, para corregir el cargo. • Realice el descuento correspondiente debidamente firmado por el huésped. Anexar al descuento copia del comprobante de consumo parcial negado por el huésped como soporte. • Determinar con el jefe de área donde se cometió el error para tomar acciones. 	Recepcionista
18. Llamada negada por el huésped	<ul style="list-style-type: none"> • Verifique la fecha de registro. Si la llamada fue realizada antes de la fecha del registro, se procede a realizar el descuento. • Realice el descuento correspondiente y haga que el huésped firme el comprobante como soporte del proceso. • Determinar con el jefe de área donde se cometió el error para tomar acciones. 	Recepcionista

<p>19. Tarifa mal aplicada por responsabilidad del hotel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si la tarifa esta mal aplicada en el check in haga el cambio respectivo antes de que cargue la noche. • Si se detecta después del cierre hacer el respectivo reajuste en la siguiente noche. • Si la tarifa mal aplicada se detecta en el check out aplicar el respectivo descuento. • Informar en cualquiera de los casos al jefe de recepción para que tenga conocimiento. 	<p>Ventas Recepcionista Reservas Auditor</p>
<p>20. Late Check Out</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verifique la disponibilidad del hotel, revise las reservas del día revisando que la habitación no esta pre asignada para otra reserva. • Verifique la empresa, la tarifa, y el monto total de la cuenta que el huésped cancelara. • Si revisada la anterior información y no hay inconveniente informarle al huésped hasta que hora puede quedarse en el Hotel. • Si no hay disponibilidad se le ofrece late check out sin cobro hasta las 3 pm, de 3 a 6 de la tarde se le cobra el 50% de la tarifa y más de las 6 de la tarde se cobra tarifa completa. • Si hay disponibilidad se le ofrece late check out sin cobro hasta las 4 de la tarde, de 4 a 11 de la tarde se le cobra el 50% de la tarifa. • Anote en el registro hotelero la hora de autorización e informe al departamento de ama de llaves. 	<p>Recepcionista Ventas Reservas</p>
<p>21. Huésped que solicita el no cobro de la habitación por estar solo unas horas (Day Use)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Determine la empresa, si es huésped frecuente, si la empresa es potencial para el hotel y la forma de pago, pregúntele al huésped por que hace check out para evaluar la situación o posible queja. • Verificar el tiempo que permaneció el huésped en la habitación y el estado de la misma con ama de llaves para definir el cobro. • Si es particular y el huésped utiliza la habitación se le cobra el 50% de la tarifa. • Si es particular, subió y bajó al instante, no utilizó la habitación y está impecable no se le cobra la estadía. Se debe consultar la razón del check out para evaluar la posible queja. 	<p>Recepcionista Ventas Reservas</p>
<p>22. Padres van a ingresar con menor de edad al hotel sin registro civil de nacimiento, tarjeta de identidad o pasaporte</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inicialmente solicite el documento de identificación de los menores. Es una disposición gubernamental. • Si el huésped lo olvidó o no lo trae consigo informe la posibilidad de que alguien lo envié por correo electrónico al hotel en un término razonable de tiempo. 	<p>Recepcionista</p>

	<ul style="list-style-type: none">• Ofrezca alguna bebida (no alcohólica) mientras envían la documentación.• Si por algún razón no fue posible obtener estos documentos los padres podrán acreditar con otro documento que son los padres del menor:<ol style="list-style-type: none">1. Partida de nacimiento, fotocopie la documentación, adjúntela al registro hotelero y analice la situación en cada caso particular, si es el caso se deben apoyar con el jefe de Seguridad y la gerencia general.• Por protocolo de seguridad y acuerdo ministerial NRO. 2022-014 artículo 3.	
--	---	--

Última actualización: 12 Dic 2023