

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA FILOSOFÍA KAIZEN PARA LA MEJORA CONTINUA EN EL MANTENIMIENTO DE ACABADOS EN EL SECTOR HOTELERO

Diego Armando Barrios Redondo – ingeniero civil
Estudiante de especialización en gerencia en mantenimiento y gestión de activos – Universidad Santo Tomas sede Tunja, Colombia.

Resumen

En el mantenimiento hotelero, el deterioro recurrente de los acabados suele atribuirse a fallas técnicas en la ejecución de las intervenciones, sin considerar el impacto del comportamiento cotidiano del personal en la conservación de los espacios. En hoteles urbanos de operación continua, esta situación genera reprocesos frecuentes que afectan la sostenibilidad del mantenimiento y la percepción de orden del establecimiento.

El presente artículo tiene como objetivo analizar la implementación de la filosofía Kaizen como estrategia de mejora continua implementada al mantenimiento de acabados, con énfasis en la generación de conciencia y corresponsabilidad en el uso de los espacios intervenidos. La investigación se desarrolla bajo un enfoque académico aplicativo, mediante un estudio de caso en el Hotel Best Western Plus Santa Marta, basado en la observación directa y la experiencia operativa del área de mantenimiento.

Como resultado, se plantea una propuesta conceptual orientada a integrar principios Kaizen y prácticas asociadas a las 5S para fortalecer la cultura de cuidado posterior al mantenimiento, reducir reprocesos y prolongar la vida útil de los acabados. Se concluye que la mejora continua, enfocada en el comportamiento humano más que en la inversión técnica, constituye una alternativa viable para optimizar la gestión del mantenimiento de acabados en el sector hotelero.

Palabras clave

Kaizen; mejora continua; mantenimiento hotelero; cultura organizacional; mantenimiento de acabados.

Abstract

In hotel maintenance management, the recurrent deterioration of structural finishes is often attributed to technical deficiencies in maintenance execution, overlooking the impact of daily human behavior on space preservation. In continuously operating urban hotels, this situation leads to frequent rework, affecting maintenance sustainability and the perception of order and quality. This article aims to analyze the implementation of the Kaizen philosophy as a continuous improvement strategy applied to structural maintenance, with a focus on awareness and shared responsibility in the use of maintained spaces. The study follows an applied academic approach through a case study conducted at the Best Western Plus Santa Marta Hotel, based on direct observation and the operational experience of the maintenance department. As a result, a conceptual proposal is presented that integrates Kaizen principles and 5S-related practices to strengthen post-maintenance care culture, reduce rework, and extend the service life of architectural finishes. It is concluded that continuous improvement focused on human behavior, rather than solely on technical interventions, represents a feasible approach to enhancing structural maintenance management in the hospitality sector.

Keywords

Kaizen; continuous improvement; hotel maintenance; organizational culture; structural maintenance.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En el mantenimiento hotelero, especialmente en edificios como hoteles corporativos, se presenta un deterioro acentuado entre ciclos de intervención en el mantenimiento de acabados. Esta situación no siempre está ligada a los déficits técnicos en la ejecución del mantenimiento sino a prácticas diarias de uso indebido del espacio, falta de conciencia del personal y en general, a la ausencia de una cultura organizacional de conservación de los activos interceptados. Un ejemplo de ello es el Hotel Best Western Plus Santa Marta, donde las intervenciones de mantenimiento de pasillos, jardineras, muros y cielos rasos deben hacerse con mayor frecuencia de lo normal, esto debido al impacto que genera el tránsito del personal tanto operativo, administrativo y huéspedes, el mal uso de herramientas de trabajo, como también por la falta de corresponsabilidad en el uso de espacios comunes.

A pesar de que el mantenimiento se ejecuta de manera periódica, se evidencia un deterioro prematuro que obliga a realizar reprocesos, los cuales comprometen la sostenibilidad del mantenimiento, así como el orden y la calidad en el establecimiento. En este contexto, la implementación de la filosofía Kaizen, orientada a la mejora continua y a la generación de conciencia colectiva, podría contribuir al desarrollo de una cultura de cuidado posterior al mantenimiento, permitiendo prolongar la vida útil de los recubrimientos físicos y reducir la recurrencia de intervenciones correctivas.

OBJETIVO GENERAL

Analizar cómo la implementación de la filosofía Kaizen puede constituirse como una estrategia de mejora continua orientada al fortalecimiento de la conciencia y al uso adecuado de los espacios intervenidos mediante el mantenimiento de acabados, con el fin de prolongar la durabilidad de los acabados y promover una cultura de corresponsabilidad entre el personal operativo y, en algunos casos, el personal administrativo del Hotel Best Western Plus Santa Marta.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las principales causas del deterioro prematuro de los elementos de los acabados del hotel, a partir de la perspectiva operativa del área de mantenimiento.
- Reconocer las prácticas cotidianas más frecuentes del personal que inciden negativamente en la conservación y el uso adecuado de los espacios, posteriores a las intervenciones realizadas por el área de mantenimiento.
- Analizar los principios de la filosofía Kaizen y su aplicabilidad en el contexto del mantenimiento hotelero, con énfasis en la mejora cultural y organizacional.
- Proponer un modelo de mejora continua basado en la filosofía Kaizen, orientado a fortalecer la conciencia, el cuidado de los espacios y el respeto por el trabajo del personal de mantenimiento.
- Establecer lineamientos prácticos dirigidos a reducir la recurrencia de reprocesos en el mantenimiento, priorizando el análisis de factores culturales y comportamentales del personal operativo sobre variables económicas.

INTRODUCCIÓN

La gestión hotelera está estrechamente vinculada con la adecuada conservación de sus espacios, no solo por una cuestión estética, sino también por el impacto que estos tienen en la calidad, el confort y la percepción de orden que experimenta el huésped. En este sentido, los acabados resultan fundamentales para garantizar tanto el funcionamiento como la apariencia de las instalaciones, especialmente en hoteles con alto flujo de huéspedes y personal operativo.

No obstante, en la práctica del mantenimiento hotelero, la sostenibilidad de los esfuerzos técnicos realizados en las intervenciones suele ser limitada en el tiempo.

Tras el análisis presentado en este trabajo, se evidencia que los pavimentos, debido a una combinación de defectos de diseño y uso inadecuado, presentan un potencial de recuperación muy reducido.

En los hoteles urbanos de tipo corporativo, donde conviven permanentemente huéspedes, personal operativo, administrativo y de mantenimiento, la condición física de los acabados se ve afectada de manera constante. La falta de concientización respecto al cuidado de estos elementos genera reprocesos frecuentes, incrementa la carga operacional del área de mantenimiento y compromete la sostenibilidad de las intervenciones.

Frente a esta realidad, se propone la implementación de la filosofía Kaizen, la cual promueve la realización de pequeñas mejoras continuas y la evaluación de su permanencia en el tiempo, involucrando al personal en el proceso de mejora continua. Más allá de su origen industrial, Kaizen ofrece un marco conceptual para diagnosticar hábitos, comportamientos y niveles de corresponsabilidad que afectan la conservación de los espacios físicos tras las intervenciones de mantenimiento.

El presente artículo tiene como objetivo implementar el modelo Kaizen como estrategia de mejora continua en los procesos de mantenimiento de acabados de un hotel urbano de enfoque corporativo, mediante la generación de conciencia sobre el uso adecuado de los espacios por parte del personal. Se propone un modelo orientado a prolongar la vida útil de los acabados, reducir reprocesos y fomentar una cultura de cuidado, basado en un diagnóstico que integra la experiencia operativa del área de mantenimiento.

En este contexto, Kaizen se concibe como una filosofía de gestión orientada a la mejora continua mediante la implementación de pequeños cambios progresivos y sostenidos en el tiempo, enfocados tanto en los procesos como en el comportamiento organizacional.

Este enfoque promueve la participación activa del personal en la identificación de oportunidades de mejora, entendiendo la optimización como un proceso permanente y no como una acción puntual.

Dentro de este marco, la mejora continua se materializa a través de herramientas prácticas como las 5S, las cuales buscan fortalecer el orden, la limpieza, la estandarización y la disciplina en los espacios de trabajo. En el entorno hotelero, la implementación integrada de estos conceptos permite abordar el mantenimiento no solo desde la intervención técnica, sino desde la generación de hábitos de cuidado que impactan directamente en la conservación de los activos estructurales.

MARCO TEÓRICO

Kaizen como filosofía de mejora continua

Kaizen es una filosofía de origen japonés orientada a la mejora continua mediante la implementación de pequeños cambios sostenidos en el tiempo, fundamentados en la participación activa de las personas que intervienen de manera cotidiana en la operación. A diferencia de los enfoques tradicionales centrados en grandes transformaciones o en elevadas inversiones, Kaizen promueve la mejora gradual como resultado de la observación constante, el establecimiento de buenas prácticas y la corrección sistemática de desviaciones.

En el ámbito organizacional, Kaizen no se limita únicamente a la optimización de los procesos productivos, sino que también se orienta a la formación de hábitos, actitudes y comportamientos enfocados en la calidad, así como en el uso responsable y consciente de los recursos. Este enfoque resulta especialmente relevante en organizaciones de servicios, donde el desempeño de los procesos está estrechamente relacionado con la interacción humana y con la manera en que las personas utilizan los espacios y los recursos disponibles.

Implementación de la filosofía Kaizen en la gestión de organizaciones de servicios y hotelería.

En el sector hotelero, los procesos operativos se caracterizan por una alta interacción entre el personal, los huéspedes y la infraestructura física del establecimiento. Esta dinámica provoca que los espacios comunes y las áreas de circulación, tanto de uso público como interno, estén expuestos a pequeñas acciones cotidianas que, de manera acumulativa, generan impactos significativos sobre el estado de los acabados.

Diversas referencias bibliográficas sobre la aplicación de la filosofía Kaizen en el sector servicios han señalado que su principal aporte no se limita exclusivamente a la mejora de la eficiencia operativa, sino que radica en la construcción de una cultura organizacional orientada al orden, la disciplina y la responsabilidad compartida. En este contexto, herramientas asociadas a Kaizen, tales como la estandarización de prácticas, la señalización visual, la retroalimentación continua y la sensibilización del personal, pueden influir de manera directa en el comportamiento cotidiano de los usuarios de los espacios.

En el ámbito hotelero, la filosofía Kaizen ha sido aplicada principalmente en áreas operativas como housekeeping, recepción y alimentos y bebidas. No obstante, su implementación en los procesos de mantenimiento, especialmente en el mantenimiento de acabados, ha recibido menor atención, a pesar de su potencial para mejorar la sostenibilidad y durabilidad de las intervenciones realizadas.

Mantenimiento de acabados en hoteles y sostenibilidad de las intervenciones

El mantenimiento de acabados en hoteles tiene como objetivo preservar tanto las condiciones estéticas como funcionales de los espacios, garantizando una experiencia satisfactoria para los huéspedes y asegurando condiciones de trabajo óptimas para el personal operativo.

No obstante, en muchos casos, la evaluación del mantenimiento se centra exclusivamente en la correcta ejecución técnica de las actividades, sin considerar el comportamiento posterior de los usuarios, quienes interactúan con los espacios recién intervenidos.

Cuando no se fomenta una cultura de cuidado y uso adecuado de los elementos intervenidos, estos pueden deteriorarse en periodos cortos, lo que obliga a realizar reprocesos con frecuencia. Esta situación no solo incrementa la carga operativa del área de mantenimiento, sino que también afecta la percepción de orden y control dentro de la organización, generando una experiencia insatisfactoria para los huéspedes.

Desde la perspectiva de la mejora continua, la sostenibilidad del mantenimiento no debe evaluarse únicamente por la periodicidad de las intervenciones, sino también por la capacidad del cliente externo y del personal interno para preservar los resultados obtenidos. En este sentido, la filosofía Kaizen ofrece un marco conceptual que permite integrar el mantenimiento de los acabados con la gestión del comportamiento humano, promoviendo la corresponsabilidad del personal en el cuidado de los espacios y prolongando la vida útil de los acabados.

Kaizen como herramienta cultural en el mantenimiento hotelero

En el ámbito del mantenimiento hotelero, Kaizen puede concebirse como un enfoque orientado a generar conciencia colectiva sobre el impacto de las acciones cotidianas en la conservación de los espacios físicos. Más que introducir procedimientos complejos, este modelo busca establecer prácticas sencillas, repetitivas y comprensibles para todo el personal involucrado, independientemente de su rol dentro de la organización.

La implementación de Kaizen en el mantenimiento de acabados se fundamenta en principios como la observación directa del entorno, la identificación de causas recurrentes de deterioro, la comunicación clara de buenas prácticas y la retroalimentación constante.

De este modo, el mantenimiento deja de ser percibido como una actividad correctiva aislada y se transforma en un proceso compartido, en el cual todos los actores contribuyen activamente a preservar el estado de los espacios intervenidos.

CONTEXTO Y DESCRIPCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

Caracterización del establecimiento hotelero

El caso de estudio se lleva a cabo en el Hotel Best Western Plus Santa Marta, un establecimiento urbano centrado primordialmente en el cliente corporativo, sin dejar de lado la atención a otros segmentos de consumidores. El establecimiento dispone de una estructura de dieciséis (16) pisos, organizados funcionalmente de la siguiente forma: en el primer nivel se encuentran el lobby y restaurante; los niveles secundario, tercero y cuarto se relacionan con zonas de aparcamiento; el quinto nivel aloja salones de eventos; del sexto al decimoquinto se ubican las habitaciones, con una distribución media de catorce (14) habitaciones por piso; en el decimoquinto nivel se ubica además un gimnasio de uso común;

El hotel abrió sus puertas en 2016, así que, aunque no es una construcción reciente, tampoco se asemeja a una infraestructura antigua. Este estado pone de relieve la relevancia del mantenimiento de acabados como instrumento para mantener las condiciones estéticas y funcionales del edificio ante el uso intensivo que implica la operación hotelera.

Organización del área de mantenimiento

El departamento de mantenimiento del hotel se compone de un jefe de mantenimiento con educación en ingeniería civil, dos subordinados de mantenimiento de planta y un practicante. El equipo muestra una estructura operativa fundamentada en las destrezas técnicas del personal, en la que uno de los ayudantes posee más experiencia en acabados y labores elementales de obra civil, mientras que el otro se centra principalmente en tareas eléctricas.

La administración del mantenimiento fusiona tareas de gestión y operacionales. Aunque los auxiliares son principalmente los encargados de llevar a cabo las tareas, el jefe de mantenimiento se involucra de manera activa en la supervisión en terreno y, en algunas situaciones, respalda la realización de tareas secundarias. Esto facilita una observación constante y directa del comportamiento de los espacios y del efecto que producen las actividades cotidianas del personal del hotel.

Mantenimiento de acabados en áreas comunes

El mantenimiento de acabados, entre las tareas cotidianas del departamento de mantenimiento, tiene un papel significativo debido a su influencia directa en la reputación del hotel. Dentro de las intervenciones habituales se incluyen los pasillos de las habitaciones, paredes, esquinas, cielorrasos y jardineras situadas en zonas visibles para los visitantes y el personal.

Por ejemplo, los pasillos de las habitaciones son blanco de trabajos de pintura alrededor de dos veces al año. Sin embargo, entre una intervención y otra, se nota un deterioro gradual que se expresa en rayones, impactos en esquinas y acumulación de suciedad en paredes, particularmente en áreas de gran tráfico para el personal operativo. De igual forma, las jardineras situadas en las zonas frontales del hotel, pintadas en un tono claro, necesitan intervenciones constantes debido a su uso incorrecto, como sostén para sentarse o ubicar objetos, lo que provoca suciedad y deterioro precoz.

Estas circunstancias no se atribuyen a defectos en la calidad de los materiales o en la realización técnica del mantenimiento, sino a prácticas diarias vinculadas al manejo de herramientas, vehículos de trabajo, apertura incorrecta de puertas y ausencia de cautela durante las tareas operativas. El efecto acumulativo de estas medidas disminuye considerablemente el periodo en que los espacios se conservan en su estado ideal tras ser intervenidos.

Identificación del problema desde la experiencia operativa

Mediante la observación constante en terreno y la experiencia acumulada durante cerca de tres años de administración en el hotel, se determina que el mayor reto del mantenimiento no reside en la organización o realización de las actividades, sino en la falta de una cultura organizacional enfocada en la conservación posterior de los espacios.

En el funcionamiento cotidiano, el mantenimiento generalmente se percibe como una actividad de corrección constante, con la suposición implícita de que los daños pueden ser recuperados nuevamente por el departamento responsable. Esta perspectiva restringe la sensación de pertenencia y responsabilidad compartida del personal en los lugares comunes, provocando una dependencia desmedida del mantenimiento correctivo y una normalización del deterioro. Frente a este panorama, se pone de manifiesto la importancia de adoptar una perspectiva que supere la intervención técnica y posibilite influir en los patrones y conductas que afectan directamente la preservación de los acabados. En este contexto, la filosofía Kaizen se propone como una opción factible para fusionar el mantenimiento con el perfeccionamiento constante de la cultura de la organización.

METODOLOGÍA

Enfoque metodológico

Este artículo se lleva a cabo bajo una metodología cualitativa descriptiva y aplicada, enfocada en el estudio de una problemática real en el ámbito del mantenimiento hotelero. La investigación se basa en la vivencia operativa del departamento de mantenimiento del Hotel Best Western Plus Santa Marta, poniendo especial atención en la observación directa de los procesos y conductas vinculados al manejo de los espacios afectados por el mantenimiento realizado a los acabados.

La metodología implementada posibilita examinar la problemática desde el ámbito laboral, fusionando conceptos teóricos de la filosofía Kaizen con ejemplos reales presenciados en el ambiente de trabajo, sin necesidad de recurrir a experimentación ni a mediciones cuantitativas formales.

Tipo de estudio

Se utiliza un análisis de caso, puesto que el estudio se enfoca en una entidad concreta y en un grupo de procesos vinculados con el mantenimiento de acabados. Este tipo de investigación es apropiada para entender fenómenos complejos en su contexto real, en particular aquellos vinculados a elementos culturales y de conducta organizacional.

El estudio se fundamenta en alrededor de dos años de trayectoria constante en la posición de director de mantenimiento del hotel, periodo en el que se han detectado patrones constantes de deterioro post-mantenimiento en zonas comunes y de gran circulación.

Metodologías para la recopilación de información

La información obtenida en el estudio se consiguió a través de las técnicas siguientes:

- Observación directa en terreno: monitoreo constante de la condición de los espacios afectados, en particular corredores de dormitorios, jardinerías, paredes y cielos rasos, previo y posterior a las tareas de mantenimiento.
- Registro empírico de recurrencia de deterioro: detección de áreas que requieren más frecuentemente reprocesos, basándose en la programación histórica de tareas de pintura y acabados en general.
- Evaluación de hábitos de operación diarios: observación de la utilización de carritos, herramientas, puertas y elementos portátiles por el personal de operación y administrativo durante el funcionamiento cotidiano del hotel.

- Interacción casual con el personal: comentarios recibidos mediante diálogos sin estructura, observaciones en tiempo real y llamadas de atención a tiempo, que facilitaron la identificación de percepciones compartidas acerca del papel del mantenimiento.

Estos procedimientos posibilitaron la elaboración de un diagnóstico cualitativo del problema, centrado en el comportamiento humano y en la cultura de la organización vinculada al mantenimiento.

Con el fin de estructurar de manera técnica la identificación de la problemática, se propone el uso de un diagrama de causa-efecto (Ishikawa), el cual permite organizar de forma sistemática los factores que inciden en el deterioro prematuro de los acabados.

A partir de la observación directa y la experiencia operativa, se identificaron causas asociadas al factor humano, métodos de trabajo, condiciones del entorno, materiales utilizados y aspectos de gestión. Este análisis facilita una comprensión integral del problema y orienta la formulación de estrategias de mejora más enfocadas y coherentes con la realidad operativa del contexto hotelero.

Figura no. 1. Diagrama de causa-efecto del deterioro prematuro de los acabados.



Fuente: Elaboración propia.

Alcance del estudio

El texto se restringe al análisis del problema y a la elaboración de una propuesta conceptual fundamentada en la filosofía Kaizen, sin abarcar la ejecución ni la evaluación de los resultados subsiguientes.

El estudio se centra particularmente en el mantenimiento de los acabados, prescindiendo deliberadamente del mantenimiento de equipos e instalaciones técnicas.

Igualmente, la investigación no se ocupa de factores económicos o de costos, enfocándose únicamente en elementos culturales, de conciencia y de responsabilidad compartida en la utilización de los espacios compartidos del hotel.

Restricciones

Se admite que una de las principales restricciones del estudio es que el análisis se fundamenta en la experiencia y la observación directa del área de mantenimiento, sin el respaldo de herramientas cuantitativas formales ni cuestionarios estructurados. Sin embargo, esta situación está en consonancia con la metodología utilizada en el artículo, cuyo objetivo es examinar un problema real y sugerir una estrategia de mejora constante desde la práctica profesional.

DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

Deterioro prematuro de los acabados

Basándonos en la vigilancia constante de las zonas comunes, operativas y de tránsito del hotel, se observa un deterioro prematuro de los acabados en diferentes áreas de la construcción, sin importar su localización o su función particular. Este fenómeno se manifiesta de forma masiva e impacta varios elementos que se intervienen a través del mantenimiento, lo que señala la presencia de una problemática transversal vinculada con el uso diario de los lugares.

Para describir esta circunstancia, a continuación, se detallan algunos casos emblemáticos que evidencian patrones habituales de deterioro detectados en el establecimiento.

Identificación de causas asociadas al comportamiento del personal

El análisis del deterioro observado permite identificar que las principales causas no se relacionan con deficiencias en la calidad de los materiales ni con errores en la ejecución de los trabajos de mantenimiento, sino con prácticas cotidianas asociadas al comportamiento del personal durante la operación diaria del hotel. Entre las situaciones más recurrentes se encuentran el contacto constante de carritos de limpieza con los muros de los pasillos, el golpe de herramientas largas contra cielos rasos bajos, la apertura inadecuada de puertas comunes que terminan impactando muros y manijas, y el uso de elementos estructurales como puntos de apoyo sin considerar su función o estado reciente de intervención.

Estas acciones, aunque individuales y aparentemente menores, generan un impacto acumulativo significativo sobre los acabados, reduciendo de manera progresiva el tiempo en que los espacios se mantienen en condiciones óptimas después del mantenimiento.

Percepción del mantenimiento como actividad correctiva permanente

En la actividad cotidiana, se nota una percepción común del mantenimiento como una constante actividad de corrección, lo que fortalece la noción tácita de que los daños producidos pueden ser reparados de nuevo sin mayores repercusiones. Esta visión se manifiesta en gestos y actitudes que reducen la relevancia del mantenimiento posterior de los espacios, asumiendo que el departamento de mantenimiento será responsable de rectificar cualquier incidencia.

Esta cultura empresarial limita el sentido de pertenencia y responsabilidad compartida del personal en los espacios compartidos y favorece la normalización del deterioro como un componente común de la operación hotelera, por lo tanto, el mantenimiento deja de ser un proceso de prevención y sustentabilidad, y se transforma en una actividad reactiva enfocada en la rectificación continua de daños notorios.

Ausencia de lineamientos formales de uso y cuidado post-mantenimiento

Otro elemento detectado en el diagnóstico es la falta de directrices claras, perceptibles y comunes acerca del uso correcto de los espacios tras las acciones de mantenimiento. Aunque hay llamadas de atención específicas cuando se identifican malas prácticas, estas no están normalizadas ni forman parte de una estrategia sistemática de concientización del personal.

La ausencia de protocolos sencillos, señales o convenios básicos de uso favorece la repetición de prácticas incorrectas, incluso por personal que valora el trabajo hecho por el departamento de mantenimiento. Esta circunstancia pone de manifiesto la importancia de un enfoque organizado que facilite convertir observaciones individuales en acciones constantes enfocadas en la mejora cultural.

Necesidad de un enfoque de mejora continua orientado a la cultura

A pesar de que los casos estudiados pertenecen a áreas concretas del hotel, el deterioro detectado no se restringe a estas zonas, sino que se presenta de forma generalizada en diversos espacios que han sido intervenidos a través del mantenimiento. Esta circunstancia demuestra que el problema no se vincula a rasgos específicos de un área, sino a prácticas culturales y conductas reiterativas que impactan de manera transversal en la preservación de los acabados.

Figura 1. Diagrama de flujo del proceso propuesto para la aplicación de mejora continua basada en filosofía Kaizen



Fuente: Elaboración propia.

PROPUESTA DE MEJORA BASADA EN KAIZEN PARA EL MANTENIMIENTO DE ACABADOS EN LA HOTELERÍA

El planteamiento presentado en este análisis se basa en el modelo Kaizen como método de mejora continua dirigido a potenciar la cultura de conservación de los espacios físicos del hotel. En contraposición a estrategias enfocadas únicamente en la mejora de equipos o la disminución de gastos, esta propuesta pone el foco en el mantenimiento de acabados y en la interacción diaria del personal con los acabados arquitectónicos, considerados como factores esenciales para la percepción de calidad y la sostenibilidad de la conservación. Desde el punto de vista operativo del departamento de mantenimiento, se determinó que una porción considerable del deterioro prematuro de pasillos, paredes, jardineras y zonas comunes no se atribuye a errores técnicos, sino a hábitos reiterados vinculados al uso incorrecto de los espacios durante el funcionamiento cotidiano. Estas

circunstancias, analizadas de manera transversal en diversas áreas del hotel, demuestran la importancia de actuar no únicamente desde la realización del mantenimiento, sino también desde la conciencia y el comportamiento del personal.

En este marco, se sugiere el modelo Kaizen como un esquema que facilita la implementación de mejoras mínimas, graduales y sostenibles, dirigidas a cambiar costumbres y fortalecer el sentimiento de responsabilidad compartida en la conservación de los espacios. La propuesta no incluye una puesta en marcha inmediata ni modificaciones estructurales, sino el establecimiento paulatino de prácticas que fomenten el respeto por las labores efectuadas y minimicen la repetición de procedimientos.

La metodología 5S, adaptada al contexto hotelero, no se percibe como un sistema de control formal, sino como una orientación para organizar el uso de los espacios, fomentar prácticas de limpieza consciente, normalizar convenios fundamentales de cuidado y robustecer la disciplina en el manejo diario de las zonas comunes. Esta modificación hace posible que las medidas sugeridas sean entendibles y efectivas para todo el personal, sin importar su posición.

En última instancia, esta propuesta reinterpreta el rol del mantenimiento como un proceso que va más allá de la intervención técnica y tiene una relación directa con la cultura de la empresa.

Al implementar Kaizen como filosofía laboral, el objetivo es prolongar la durabilidad de los acabados, potenciar la sensación de orden y limpieza en el hotel, y fomentar un mayor entendimiento colectivo acerca de la influencia de las acciones personales en la sostenibilidad del mantenimiento.

Por ejemplo, después de una acción de mantenimiento correctivo en la pintura de paredes y bordes del pasillo, se sugiere intensificar la actividad técnica con una acción Kaizen de corto alcance, enfocada en reconocer y disminuir las causas directas del daño prematuro.

Esta tarea implicaría un seguimiento directo del aprovechamiento del espacio durante el funcionamiento cotidiano, centrado en el tráfico de vehículos de limpieza, manejo de puertas y tareas cotidianas del personal de operación.

Basándonos en esta observación, proponemos la puesta en marcha de prácticas sencillas vinculadas a las 5S, como la demarcación visual de rutas para carros de camareras, la normalización del correcto emplazamiento de estos dispositivos en pasillos y la concienciación del personal a través de breves intervenciones informativas después del mantenimiento. Estas medidas no tienen como objetivo establecer controles formales, sino crear conciencia acerca del efecto del uso incorrecto en la regularidad de los reprocesos, fortaleciendo la noción de que la preservación del acabado es una obligación conjunta. Desde el enfoque Kaizen, la mejora no se concibe como un cambio radical en la infraestructura, sino como una suma de ajustes cotidianos que permitan extender el tiempo entre intervenciones de mantenimiento de los acabados y reducir la normalización del deterioro como parte inevitable de la operación hotelera.

Desde el conocimiento práctico del autor, se han implementado de forma empírica varias prácticas en consonancia con la filosofía Kaizen, incluso sin un marco de implementación formal ni indicadores cuantitativos de evaluación.

Estas medidas se han llevado a cabo principalmente mediante charlas de sensibilización en el lugar, acciones de corrección inmediata frente a malas prácticas detectadas durante la operación diaria y espacios de retroalimentación con el equipo de mantenimiento, con el objetivo de subrayar la relevancia del cuidado post-intervención a las intervenciones como también de compartir esta información a sus demás compañeros de trabajo cuando detecten malas prácticas. Además, se han difundido pruebas fotográficas y escenarios habituales en los comités de gerencia, con el fin de concientizar

a otros líderes operativos y administrativos a fomentar la transmisión del mensaje a sus equipos de trabajo. Aunque estos esfuerzos no se han evaluado a través de indicadores formales, el seguimiento continuo permite detectar un avance gradual en la percepción del personal sobre el uso de los espacios y una disminución notable de prácticas que provocaban un deterioro prematuro. Sin embargo, este conocimiento corrobora que la eficacia de estas medidas se basa en su persistencia, a causa de elementos como la rotación de personal y la inclinación a la normalización de comportamientos, lo que subraya la importancia de consolidar estas prácticas en un enfoque organizado de mejora constante a lo largo del tiempo.

DISCUSIÓN

Los hallazgos del análisis efectuado en el Hotel Best Western Plus Santa Marta muestran que la degradación acelerada de los acabados arquitectónicos no se debe principalmente a fallos técnicos en los procedimientos de mantenimiento, sino a una falta de cultura de conservación y utilización responsable de los espacios por el personal de operación y administración. Esta circunstancia concuerda con lo propuesto por los estudios sobre Kaizen en contextos de servicios, en los que se admite que la perdurabilidad de las mejoras se basa más en la conducta humana que en la calidad inicial de la intervención técnica.

Desde el punto de vista del mantenimiento hotelero, el enfoque convencional tiende a rectificar el daño perceptible, reparaciones de pintura, reemplazo de elementos impactados o limpieza profunda sin tratar las razones que provocan la repetición del deterioro. En este contexto, la propuesta fundamentada en Kaizen propone una transformación en la perspectiva: evolucionar de una lógica reactiva, donde el departamento de mantenimiento asume de manera constante el reproceso, a una lógica preventiva y cultural, en la que todos los participantes del hotel colaboran en la preservación del activo edificado.

La incorporación de principios Kaizen y prácticas vinculadas a las 5S facilita la revisión del mantenimiento de acabados no únicamente como una tarea técnica, sino como un proceso interdisciplinario que demanda orden, disciplina y respeto por el trabajo personal y del trabajo de los demás. En el marco estudiado, medidas sencillas como el manejo adecuado de vehículos de limpieza, la atención en la apertura de puertas o la utilización correcta de áreas comunes tienen un efecto considerable en la regularidad de las intervenciones de mantenimiento, incluso si estas acciones no tienen una relación directa con equipos o sistemas vitales.

Un aspecto crítico en la implementación del modelo Kaizen en el contexto hotelero colombiano es la sostenibilidad de la cultura de mejora continua una vez introducida la filosofía. En la práctica, la imposición de reglas o tareas extras frecuentemente produce resistencia, lo cual restringe el efecto de las iniciativas si no van acompañadas de tácticas para apropiarse culturalmente. Según la experiencia analizada, es más eficaz fomentar la mejora continua a través de incentivos que no son necesariamente monetarios, como el reconocimiento del uso adecuado de los espacios, la divulgación de prácticas beneficiosas y el retroalimentar positivamente al personal operativo.

Esta perspectiva posibilita la medición del progreso cultural de forma cualitativa y ayuda a fortalecer costumbres de mantenimiento que extienden la vida útil de los acabados, impidiendo que el mantenimiento sea visto solamente como un deber del área técnica.

De igual forma, el debate muestra que la ausencia de formalización de las normas de uso y la ausencia de mecanismos sistemáticos de concienciación fortalecen la idea de que el deterioro es "común" y que su rectificación es una tarea única del departamento de mantenimiento.

Este descubrimiento concuerda con investigaciones anteriores que indican que, en ausencia de liderazgo evidente y de apropiación grupal, las mejoras implementadas suelen desvanecerse a corto plazo, sin importar la calidad técnica del trabajo ejecutado.

Finalmente, los hallazgos evidencian que la implementación del modelo Kaizen en el mantenimiento hotelero, al enfocarse en la protección del activo estructural, no aspira a suprimir la necesidad de mantenimiento correctivo, sino a prolongar los ciclos de intervención a través de pequeñas modificaciones constantes en el comportamiento diariamente. Esta perspectiva es particularmente relevante en hoteles de funcionamiento constante, donde la estética, la higiene y la impresión del visitante están directamente vinculadas con la preservación de los espacios físicos.

Como complemento al análisis, se proponen indicadores clave de desempeño (KPI) orientados a evaluar la efectividad de las acciones de mejora. Entre estos se incluyen: frecuencia de intervención por área, tiempo promedio de ejecución de mantenimiento, consumo de materiales por actividad y número de reprocesos por periodo. Estos indicadores permiten evaluar la eficiencia operativa, la calidad de las intervenciones, el nivel de apropiación del personal frente al cuidado de los espacios y el impacto económico del mantenimiento de acabados.

Su implementación futura facilitaría la toma de decisiones y el seguimiento de estrategias basadas en mejora continua.

Aunque no se cuenta con registros históricos detallados, se plantea un análisis estimado del impacto del deterioro prematuro en términos de tiempo y costos de mantenimiento. Con base en la frecuencia de intervenciones observadas, se identifica que actividades como pintura de pasillos y mantenimiento de jardineras requieren reprocesos periódicos, lo que incrementa el consumo de materiales y horas de trabajo.

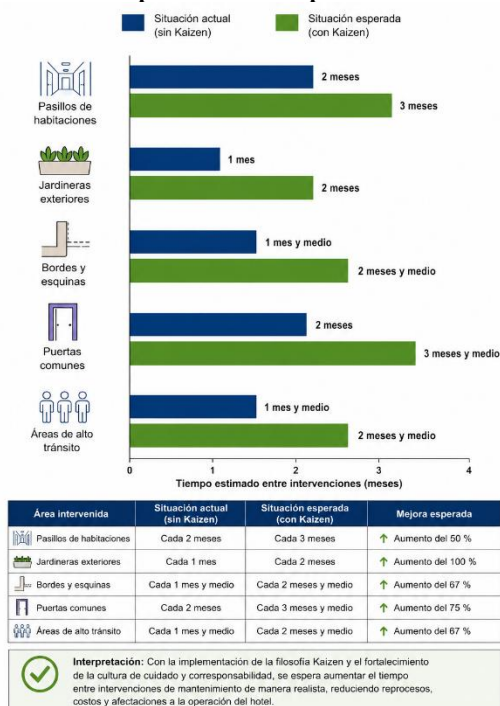
A partir de esta aproximación, se proponen indicadores básicos como frecuencia de intervención, tiempo de ejecución por actividad y consumo de insumos, los cuales permitirían medir la eficiencia operativa, la calidad de los acabados, la gestión del mantenimiento y el impacto financiero asociado. Estos indicadores constituyen una base para futuras mediciones formales dentro de un esquema de mejora continua.

Tabal no. 1. Indicadores clave de desempeño (KPI) propuestos para el mantenimiento de acabados.

Indicador	Descripción	Unidad	Valor estimado de referencia
Frecuencia de mantenimiento	Número de intervenciones por área	Veces/mes	0.5 – 1 (según nivel de uso)
Tiempo de ejecución	Duración de actividades de mantenimiento	Horas	2 – 6 horas por intervención
Consumo de materiales	Insumos utilizados por intervención	COP/actividad	\$150.000 – \$400.000
Número de reprocesos	Repetición de actividades en un periodo	Veces/mes	0 – 1 (máximo aceptable)

Nota: Los valores presentados corresponden a estimaciones basadas en la experiencia operativa del contexto analizado y se plantean como referencia para futuras mediciones formales.

Figura 2. Comparativo del tiempo estimado entre intervenciones de mantenimiento: situación actual vs. Situación esperada con la implementación Kaizen



Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

El desarrollo de este artículo demostró que el deterioro constante de los acabados en ambientes hoteleros no se debe únicamente a errores técnicos en los procedimientos de mantenimiento, sino, en gran medida a conductas diarias habituales que evidencian una cultura de cuidado del activo físico deficiente. En la situación examinada, la regularidad de los reprocesos en pintura y acabados evidencia que, a pesar de ser necesario, el mantenimiento correctivo no es suficiente si no se implementan estrategias enfocadas en el comportamiento humano.

La implementación teórica del modelo Kaizen en el mantenimiento de acabados de hoteles evidencia que la mejora continua puede ir más allá de los equipos y sistemas, para incorporarse en el uso cotidiano de los espacios.

En esta perspectiva, medidas simples como el uso correcto de utensilios de limpieza, el respeto por las áreas compartidas y la sensibilización acerca del efecto del mal uso, adquieren un valor estratégico al favorecer la prolongación de los ciclos de mantenimiento y la conservación de la reputación del hotel.

De igual forma, la investigación subraya la relevancia del liderazgo en el sector de mantenimiento como catalizador del cambio cultural. Más allá de llevar a cabo reparaciones, la función del jefe de mantenimiento se reinterpreta más allá de la ejecución de reparaciones.

promotor de prácticas adecuadas, impulsor de la conciencia colectiva y interlocutor entre las demandas operativas y la sostenibilidad del activo edificado. Esta perspectiva fortalece la relevancia práctica del artículo, al relacionar directamente la teoría de Kaizen con una vivencia auténtica de administración hotelera.

Se deduce que la implementación de una metodología Kaizen enfocada en la conservación de los acabados constituye una opción factible y asequible para incrementar la eficacia del mantenimiento hotelero. Aunque este estudio se circunscribe a un diagnóstico y propuesta conceptual, ofrece la oportunidad de futuros estudios que analicen, a través de indicadores, el efecto de la concienciación del personal en la disminución de reprocesos y en la mejora del mantenimiento preventivo en hoteles de funcionamiento constante.