

NARCÍS MARTÍ FABREGÓ

EL DIRECTOR DE CALIDAD EN EMPRESAS DE ALOJAMIENTO Y RESTAURACIÓN

Diseño, planificación, implantación, supervisión
y control práctico del servicio



Madrid • Buenos Aires • México • Bogotá

© Narcís Martí Fabregó, 2022

Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

Ediciones Díaz de Santos

Internet: <http://www.editdiazdesantos.com>

E-mail: ediciones@editdiazdesantos.com

ISBN: 978-84-9052-381-0

Depósito Legal: M-33538-2021

Fotocomposición y diseño de cubiertas: P55 Servicios Culturales

Printed in Spain - Impreso en España

ÍNDICE

Presentación.....	IX
1. La calidad en el servicio de alojamiento y la restauración.....	I
1.1. Introducción	1
1.2. Calidad en el servicio. Conceptos.....	2
1.3. La búsqueda de la gestión de la calidad total (CT o TQM)	11
1.4. Los Sistemas de Calidad Total	17
1.5. La calidad en el servicio de alojamiento y de restauración.....	18
1.6. Las expectativas de calidad en los servicios de alojamiento y de restauración.....	22
1.7. La percepción del servicio (el huésped y el personal)	26
2. Implantación del sistema de calidad en empresas de alojamientos y restaurantes	35
2.1. Introducción	35
2.2. Gestión hacia la calidad en empresas de alojamiento y restauración	37
2.3. Base de la implantación de la calidad en la empresa.....	43
2.4. La dirección. Las discrepancias entre dirección y el huésped o comensal.....	47
2.5. Implantación de los sistemas de gestión de calidad en empresas de alojamiento y restauración	58
3. Visión de la calidad en establecimientos de alojamiento y restauración.....	77
3.1. Introducción	77
3.2. Normalización, certificación y acreditación.....	78
3.3. La documentación necesaria en el SGC	79
3.4. Focalización de la empresa (Certificación ISO)	82
3.5. Gestión de riesgos, objetivos y cambios en el servicio de alojamiento y restauración	88
3.6. Certificación SCTE de calidad turística “Q” (marca Q)	93
3.7. UNE-ISO 22483:2020 Turismo y servicios relacionados. Hoteles. Requisitos para la prestación del servicio.....	96
4. Definición del servicio ofrecido en establecimientos de alojamiento y restauración.....	99
4.1. Introducción	99
4.2. Prestación del servicio (apoyo, requisitos, habilidades, documentación)	99
4.3. Diseño, organización y ejecución de los procesos de servicios	107
4.4. Seguimiento, medición, análisis y evaluación de los servicios ofrecidos.....	114

4.5. Resultado de las auditorías de los servicios ofrecidos.....	118
4.6. Requisitos certificación ICTE de calidad turística “Q”	119

5. Procesos, procedimientos e instrucciones en empresas de alojamiento y restauración.....	125
5.1. Introducción	125
5.2. Gestión por procesos de establecimientos de alojamiento y restauración	125
5.3. Los diseños de los procesos de servicio (mapas de procesos).....	133
5.4. Diseño de procedimientos (diagramas de flujo)	140
5.5. Indicadores / KPI (cuadro de mando integral)	145
5.6. Mapa de procesos Nivel I.....	151
5.7. Mapa de procesos Nivel II.....	153
5.8. Mapa de procesos Nivel III o mapa “Qué, Quién y Cómo”	156
5.9. Los procesos de apoyo y estratégicos en el mapa de proceso	157
5.10. Casos especiales en los mapas de procesos	158
6. Herramientas para la gestión de la calidad.....	161
6.1. Introducción	161
6.2. Herramientas para la recogida de datos intangibles	161
6.3. Herramientas de análisis de datos.....	178
6.4. Herramientas estratégicas.....	194
7. Costes de la calidad y la NO calidad en empresas de alojamiento y restauración.....	205
7.1. Introducción	205
7.2. Coste de la calidad y la NO calidad	205
7.3. Costes controlables de la calidad en el servicio.....	206
7.4. Costes de la NO calidad o el “precio del error”	207
7.5. El coste de la calidad total en empresas de alojamiento y restauración.....	209
7.6. Cotización de un error de servicio	212
7.7. Repercusión del coste total de la calidad. Rentabilidad e inversión.....	218
8. La calidad de la hostelería y la restauración en relación con su entorno	223
8.1. Introducción	223
8.2. La calidad en la destinación. Experiencias del huésped y comensal	223
8.3. El destino y la empresa de alojamientos o restauración.....	227
8.4. Las asociaciones y gremios.....	231
8.5. La empresa y su gestor. Motivaciones y limitaciones.....	232
8.6. El <i>Business Intelligence</i> (BI) y la tecnología	234
8.7. La gestión del COVID-19.....	238
8.8. La gestión de la frustración en el servicio	241
8.9. EL EFQM – La excelencia	243
8.10. Las certificaciones medio ambientales.....	247
8.11. Los objetivos ODS	250

PRESENTACIÓN

Piensa en lo que te gustaría recibir si tu fueras tu huésped”.
Mis padres (directores de hotel)

...Y como estas, fueron muchas las frases de mis padres que despertaron en mí la idea del papel que debía tener un director de hotel o de restaurante dentro de una empresa turística. Fueron ellos, junto a otros muchos, que en los años 50 y 60 del pasado siglo, iniciaron su camino hacia el desarrollo turístico, compaginándolo con su profesión, en su caso la carpintería de pueblo.

En aquellos inicios, la falta de profesionalidad era sustituida por la simpatía, la amabilidad y la hospitalidad propia de la gente de pueblo, quienes agradecían a sus visitantes los ingresos que producían sus estancias. Pueblos costeros que recibían, por primera vez, a estos visitantes vestidos de una manera diferente y que se comportaban y hablaban de diferente manera. Todo ello les llevó a la necesidad local de transformar el servicio que se ofrecía y adaptarlo para poder contentar a los nuevos visitantes. En un primer momento era importante conocer el idioma para poder comunicarse mejor; seguidamente la adaptación de las infraestructuras e instalaciones; también tomaba importancia la profesionalización de los ejecutores de los servicios; y finalmente, en algunos de los hoteles y restaurantes, la adaptación de horarios y tipos de comida.

Fue en este momento cuando me di cuenta, a principios de los años 90 del siglo XX, de la importancia que tiene la calidad turística, y su correcta gestión, en una empresa donde una persona hace feliz a otra con la correcta ejecución del servicio contratado. El servicio turístico, y en concreto el servicio de hostelería y restauración, no da propiedad de nada a sus usuarios, solo queda el recuerdo de una buena o mala experiencia, de la cual va a ser responsable el ejecutor del servicio contratado y repercutirá en el resto de los servicios ofrecidos en la empresa y a la población a la que pertenece, ahora ya destino turístico.

Tanto si utilizamos el sustantivo “CALIDAD”, como si usamos el adjetivo “DE CALIDAD” su significado debería ser siempre en positivo y siempre referido al servicio que se contrata. El adverbio NO, el adjetivo MALA o la preposición SIN, no deberían anteceder al sustantivo CALIDAD, ya que de esta manera desvirtuaría al verdadero significado positivo de la palabra calidad. Los servicios turísticos se diseñan para contentar a unos huéspedes, comensales o visitantes, los cuales pretenden convertir sus sueños en realidad consumiendo el servicio contratado. Un servicio diseñado con otro fin no conseguirá nunca ser catalogado con el adjetivo “de calidad”, ya que sus usuarios no habrán conseguido realizar sus sueños y deberán utilizar el NO, MALA o SIN, antes del sustantivo “CALIDAD”.

La gestión empresarial de la calidad consiste en la lucha diaria por conseguir el reconocimiento de los usuarios turísticos y la satisfacción de sus heterogéneas y cambiantes necesidades, cosa que forma parte de la prestación y ejecución de un servicio turístico. La gestión de la calidad consigue tener en cuenta estos diversos y cambiantes usuarios, dando el servicio deseado y casi personalizado mediante la unión de la filosofía, estrategia, planificación, control y ejecución de lo diseñado.

La calidad de una empresa turística no ha de pretender adaptarse a todos los usuarios turísticos, sino que, dentro de su segmentación de mercado, debe ofrecer sus servicios para atraer el usuario correcto que pretenda disfrutar de esta segmentación. “No todos los hoteles están diseñados para todos los huéspedes, ni todos los huéspedes buscan cualquier hotel”; otra gran frase. Se refiere a la necesidad de la empresa turística de buscar a aquel usuario que va a poder satisfacer sus necesidades con los servicios ofrecidos ya que ellos, los huéspedes, buscan hoteles que sean capaces de convertir sus sueños en experiencias positivas, únicas, personales y duraderas. Es el momento de cambiar la visión focalizada en los departamentos para focalizarla en objetivos concretos que nos ayuden a ofrecer procesos de experiencias. Pasar de preguntar a los usuarios: ¿qué compran?, a preguntar ¿por qué nos compran?, ya que esta última pregunta será la realidad de nuestra calidad como servicio turístico.

En algunas ocasiones, la falta o nula gestión de la calidad por parte de las empresas turísticas, provoca la búsqueda de usuarios de calidad para el consumo de los servicios ofrecidos, en lugar de buscar aquellos servicios por los que somos reconocidos y que pueden atraer a nuevos usuarios. El turismo de calidad como usuarios no existe, el turismo de calidad siempre será referido a los servicios ofrecidos por la empresa ejecutora y será el usuario, en este caso el huésped y comensal, quien otorgará el adjetivo “de calidad” al servicio recibido.

Pero el servicio turístico es algo intangible, difícil de controlar y muy fácil de que su ejecución varíe con el tiempo. Al igual que los usuarios, los ejecutores del servicio, aunque con una misma formación, también son diferentes en su modo de hacer, por lo que el servicio puede variar en su ejecución y resultado final, según quién la realice. El diseño, planificación y control son esenciales en un servicio tan intangible como el turístico.

Tras mi experiencia profesional en el mundo empresarial turístico y más tarde como investigador de la cadena de suministro de la industria turística y formador en la implantación y transformación de la organización turística a procesos, he constatado que la gestión de la calidad, y ahora la gestión de la sostenibilidad, debe formar parte de la estrategia de cualquier empresa que quiera conseguir una ventaja competitiva dentro del mercado turístico.

En este libro podrá encontrar los pasos necesarios para conseguir esta ventaja competitiva basada en lo intangible del servicio, que es la parte más difícil de imitar del servicio, ya que forma parte del ADN de la empresa (Misión, Visión y Valores).



LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE ALOJAMIENTO Y LA RESTAURACIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

Desde la fundación del primer negocio el objetivo principal fue buscar la manera de crear productos o servicios que necesitaba la sociedad para su consumo. Las empresas crecían siguiendo el camino que les marcaban sus consumidores.

A finales del siglo XX, las empresas de hostelería y restauración sintieron la necesidad de afianzar la calidad del servicio en sus organigramas y estrategias. Algunas empresas turísticas se tomaron el cometido como una necesidad, además de una evolución natural del servicio que ofrecían. Otras no trataron el tema con la suficiente seriedad y solo representaba un simple trámite para conseguir una certificación que atrajera a nuevos huéspedes o comensales. En los siguientes capítulos veremos la importancia que tiene mantener una política de calidad en el día a día de las empresas alojativas y de restauración.

Trabajar gestionando la calidad parece algo difícil y complicado, pero nada más lejos de la realidad. En muchos establecimientos de alojamiento y de restauración se llevan a cabo políticas de calidad sin saberlo y lo único que necesitan es asegurar este buen hacer de sus empleados/as y los buenos resultados conseguidos en la ejecución de sus servicios, mejorando día a día, para convertirlo todo en una ventaja competitiva. Hacer las cosas bien no significa tener calidad; calidad es asegurarse de que las cosas se hagan bien en todo momento y a gusto de los usuarios.

En este primer capítulo vamos a analizar el significado que tiene la calidad dentro de la gestión de la empresa de alojamientos y restauración. Entender la definición de calidad en empresas de servicio es el inicio del camino hacia la calidad total de la empresa y de todos sus departamentos.

Las empresas de alojamiento y restauración están compuestas por diferentes profesiones con características y necesidades completamente diferentes (recepción, habitaciones, comedor/sala, cocina, lavandería, mantenimiento, animación, banquetes, etc.), pero todas ellas conectadas por un mismo objetivo que es la satisfacción del huésped/comensal. El servicio, en este tipo de establecimiento, es una cadena de tareas que se complementan y suman. Si una de estas tareas falla el objetivo final puede desmoronarse.

Hemos de empezar a ver a los establecimientos de hostelería y restauración desde otro prisma, donde nos demos cuenta de que el servicio ofrecido empieza en el diseño y que este va a ser valorado en su ejecución y resultado final en lo que algunos autores llaman “el momento de la verdad”. El “momento de la verdad” es aquel espacio de tiempo en que se encuentran el prestador (empleado de primera línea) y el perceptor (huésped/comensal) para ejecutar y recibir, respectivamente, el servicio diseñado. Es en este momento cuando el huésped/comensal irá valorando el diseño y la ejecución del servicio hasta que, al final de la ejecución del servicio, el huésped/comensal decidirá si, según su opinión, el servicio recibido ha tenido calidad o no.

La competencia nacida entre dos empresas que pretendían convencer a un mismo potencial huésped/comensal, intentando satisfacer una misma necesidad, hizo que la diferenciación mediante la calidad en el servicio entrase dentro del sistema de gestión de las empresas. La calidad, y en concreto su gestión, mediante la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), no se limita a la consecución de un certificado, sino al convencimiento, de toda la empresa, de que el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) aportará una política y unas herramientas que le llevarán a tener el control del servicio y con ello una ventaja competitiva. La implantación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) aporta a la empresa la posibilidad de que se realice el servicio correctamente, llegando a ser más eficiente, consiguiendo la satisfacción de las expectativas de sus usuarios y la satisfacción de sus empleados/as al dar sentido al trabajo realizado al conocer el resultado final, por lo cual podríamos decir que la calidad es rentable.

Cuando hablamos de tener una ventaja competitiva no solo nos referimos a la parte tangible del servicio, sino a la parte intangible de este. Se ha de tener en cuenta que la parte tangible de cualquier empresa es fácilmente imitable por la competencia (decoración, infraestructura, etc.), pero la parte intangible del servicio es difícilmente imitable (actitud, ejecución, veracidad, etc.). La política de calidad implantada en la empresa nos puede dar esta ventaja competitiva y dar el punto diferencial en el servicio ofrecido.

1.2. CALIDAD EN EL SERVICIO. CONCEPTOS

La calidad, como mejora de las empresas, tuvo sus inicios al terminar la II Guerra Mundial. La industria japonesa salió perjudicada de esta contienda y necesitaba un plan para la reactivación de su red empresarial. Fue en este momento cuando las bases del sistema de gestión de calidad empezaron a dar sus frutos, controlando las diferentes técnicas estadísticas y poniendo énfasis en los procesos de fabricación, evitando los errores en su producto final. Su objetivo principal era suprimir las inspecciones haciendo que los productos salieran bien desde el principio. Este sistema de gestión, con normas estandarizadas, instrucciones, procesos, etc., pasó al ejército y más tarde a las centrales nucleares, donde se necesitaba un estricto control en sus actuaciones y procesos.

La ISO (Internacional Organization for Standardization), creada el 27 de febrero de 1947 con sede en Ginebra (Suiza), empezó a elaborar diferentes sistemas de

gestión como los de calidad, los ambientales, etc., para la industria. La evolución de las diferentes tipologías de empresas hizo que las normas publicadas por la ISO se adaptaran a las diferentes características de dichas empresas. La ISO 9000, dedicada a las empresas de servicios, ha ido evolucionando y adaptándose a las necesidades de empresas y usuarios.

Es importante tener claro qué significa “calidad” referido a empresas de servicios. Definir la calidad es describir una manera de hacer las cosas, con objetivos y metas que las empresas de alojamiento y restauración se van marcando en busca de la calidad total que beneficie a sus usuarios. Veamos algunas definiciones propuestas por autores y organizaciones certificadoras.

Calidad es...

- LL. Cuatrecases: “El conjunto de características que tiene un producto o servicio, así como su capacidad de *satisfacer los requerimientos* del usuario/a”.
- La ISO 8402: “La totalidad de características de un ente que le confiere la aptitud de *satisfacer necesidades* implícitas (las que tiene) o explícitas (las que se le suponen)”.
- La Norma DIN: “El conjunto de todas las propiedades y características de un producto que son apropiadas para *satisfacer las exigencias* existentes en el mercado al cual van destinadas”
- “La calidad es la superación de las *expectativas* del cliente” (huésped, comensal o visitante).
- “La *satisfacción* plena del cliente (huésped, comensal o visitante), más la *satisfacción* de los miembros de la empresa es igual a la calidad total”.
- Parasuraman, Berry y Zaithaml: La calidad “es igualar o sobrepasar las *expectativas* que el cliente (huésped, comensal o visitante) tiene respecto al servicio” recibido.

(NOTA: Para mí, la palabra “cliente”, en el ámbito del alojamiento y la restauración, lo encuentro poco descriptivo en referencia al significado del servicio que se le ofrece y a la dedicación del profesional que lo ejecuta. A mi parecer, el usuario/a de alojamiento o de restauración tiene tres nombres según el uso que haga del servicio: “huésped” para los alojamientos, “comensal” para los restaurantes y bares, y “visitantes” para las destinaciones turísticas. Se podría utilizar la palabra “turista” como genérico, pero es más destinado al viaje de ocio.

En estas definiciones podemos destacar la existencia de dos palabras que se repiten a menudo, SATISFACER y EXPECTATIVAS. Estas dos palabras las vamos a encontrar frecuentemente, ya que es el objetivo principal de un sistema de gestión de calidad (SGC): “Satisfacer las expectativas de los huéspedes, comensales y visitantes”. Esto no quiere decir que tengamos que olvidar los otros objetivos implícitos de una empresa, que es su viabilidad económica y sostenible. Pero hemos de ser conscientes de que la empresa debe tener en equilibrio los

tres conceptos: lo económico del servicio, lo sostenible del servicio y la calidad del servicio.

Las expectativas se crean desde el primer momento en que el potencial huésped, comensal o visitante entra en contacto con la información publicada por el alojamiento, el restaurante o el destino. Sus fotos y descripciones le hacen “soñar” y le crean ciertas expectativas. Estas expectativas pueden ser, por ejemplo, una playa desértica, con arena blanca y fina, enfrente mismo del hotel. Pero al consumir el servicio descubre que sus expectativas no son reales y todo aquello que había soñado y planeado no era del todo cierto. La arena es blanca y fina, el hotel está enfrente de la playa, pero no es tan desértica como había imaginado. La descripción dada por la empresa y la interpretación de esta descripción, por parte del/la usuario/a, no es la misma, lo que puede dar pie a confusión y a frustración.

Lo cierto es que va a ser el huésped/comensal quien, al final, va a describir la verdad del servicio percibido o experimentado y valorará su calidad. Esta valoración estará influenciada por el grado de satisfacción que haya percibido y a las experiencias que haya acumulado en su vida como consumidor de empresas de alojamiento y restauración. Se ha de tener en cuenta, en el momento de diseñar o comunicar un servicio en concreto, que los huéspedes y los comensales son totalmente heterogéneos e impredecibles: lo que para uno pueda ser correcto y satisfactorio, para otro puede parecer incorrecto y falto de calidad.

Para entender la importancia de la calidad en la empresa de servicios vamos a estudiar los pensamientos de tres pioneros de la calidad.

Edwards W. DEMING (1900-1993)

Deming fue requerido por Japón para que reactivara la red empresarial después de la II Guerra Mundial. Agradecidos por su aportación y éxito, Japón creó el Premio Deming dedicado a la Excelencia Empresarial.

Deming partía de la base de que el primer y principal objetivo de una empresa ha de ser permanecer en el mercado, proteger las inversiones, ganar dividendos y asegurar el trabajo de sus colaboradores. Con esto nos quiere decir que la empresa tiene que focalizar sus esfuerzos en la empresa, los accionistas, los/as empleados/as y los/las usuarios/as. Para llegar a esta focalización el camino está en la mejora de la calidad en todo el proceso de producción y prestación del servicio.

El ciclo de Deming o PDCA fue su contribución al sistema de gestión de la calidad (SGC). Este ciclo está compuesto por cuatro pasos:

- P *Plan* - Planificar
- D *Do* - Hacer
- C *Check* - Controlar
- A *Act* - Actuar

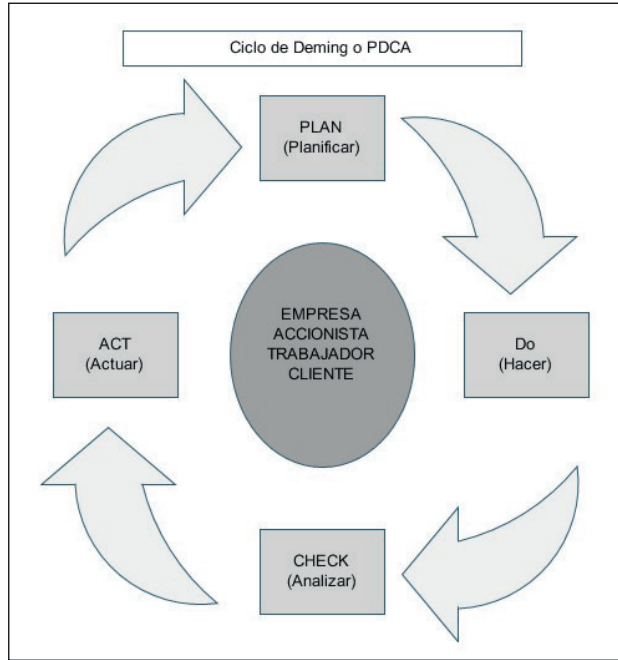


Figura 1.1. Ciclo de Deming.

Estos cuatro pasos nos ayudan a mejorar los diferentes procesos que estemos implantando o ejecutando. Cada una de estas etapas nos llevará a la siguiente, hasta encontrar la solución a los retos que se nos plantean.

Deming demostró que, la satisfacción de los actores antes mencionados (empresa, accionista, empleados/as y usuarios/as), no se conseguía solucionando los problemas que tenía la empresa, sino que se debían cumplir con ciertas premisas para lograr su transformación total. Los resumió en catorce puntos que fueron presentados por primera vez en su libro *Out of the Crisis* (Salir de la Crisis) y son válidos tanto para pequeñas como para grandes empresas:

1. Crear voluntad y continuidad en el propósito de mejora del servicio. En este punto se pone énfasis en el objetivo principal de la empresa: ser competitivo, permanecer en el mercado y proporcionar puestos de trabajo. Para ello se han de gestionar los problemas, la innovación, la investigación y la formación.
 - Solucionar los problemas hoy nos permitirá obtener beneficios rápidos, pero no nos asegura el futuro. Si los problemas a los que dedicamos atención se solucionan con visión de futuro, van a exigirnos constancia para controlarlos y mejorarlos, ello nos convertirá en competitivos y nos asegurará la existencia y viabilidad a largo plazo.
 - Innovar, reinventarse y rediseñar los procesos de los servicios nos exigirá conocer las necesidades de los actores a los que van destinados los objetivos principales de la empresa.

- Recursos para la investigación y formación. Toda mejora del producto o servicio necesita nuevos recursos y una formación adecuada de los ejecutores del nuevo diseño.
2. Adoptar una nueva filosofía de empresa. Ante esta nueva gestión se necesita un cambio de mentalidad y una manera de realizar las cosas diferente. Todos los integrantes de la empresa, desde la dirección hasta las personas que ejecutan los procesos, deben ser conscientes del cambio y deben formarse para este cometido. Los/as directivos/as deben convertirse en líderes y el resto de los colaboradores deben comprender la transformación que se está produciendo en la empresa.
 3. Mejorar los procesos e incluir la calidad en el producto o servicio desde el inicio. Olvidar las inspecciones ya que siempre llegan tarde, cuando el producto o el servicio ya se ha realizado. La mejora empieza en el inicio, cuando se empieza con el diseño de los procesos.
 4. Olvidar buscar la competitividad por medio de los precios y solamente basarla en la especulación. La relación con los usuarios turísticos debe estar regida por los parámetros de la calidad en el servicio.
 5. Descubrir y eliminar el origen de posibles problemas demuestra que el error está en el diseño del producto o servicio. La detección de este error aumenta la productividad.
 6. Implantar formación para lograr una capacitación profesional de los integrantes de la organización, desde la dirección hasta el último empleado del organigrama. Antes de poder dar órdenes se ha de conocer lo que se ordena. Antes de delegar hay que saber lo que se delega.
 7. Implantar el liderazgo de los/as directivos/as. Los/as directivos/as y los/as jefes/as de departamento se han de convertir en líderes. Uno de los objetivos de los líderes debería ser la ayuda al resto de la organización dando facilidad para realizar bien su trabajo y que se sientan orgullosos del resultado final del servicio. Para ello, el líder debe conocer el trabajo que supervisa. Un ejemplo lo tenemos cuando un directivo le dice a un recepcionista que actúe de una manera concreta ante un servicio, y el recepcionista sabe que esta manera de actuar no es correcta, pero el recepcionista piensa: “como lo ha dicho el/la director/a lo hago, si sale mal ya se arreglará con el jefe de recepción”. Existen dudas por parte del ejecutor de primera línea.
 8. Eliminar el miedo y construir confianza llevará a la organización a ser más eficiente. Por ejemplo, el mismo recepcionista sabe que la actuación realizada anteriormente no será aceptada por su jefe de recepción y las consecuencias son impredecibles; durante todo su turno está nervioso esperando la reacción de su jefe de recepción, ya que no está seguro de haber obrado bien.
 9. Borrar las barreras entre los departamentos. Construir un sistema de cooperación entre departamentos de toda la organización. Trabajo en equipo en los procesos de la empresa. Los éxitos y fracasos son de todos los miembros de la empresa.

10. Eliminar eslogan, objetivos y metas pidiendo los “cero defectos” o niveles más altos de productividad. Pedir objetivos difíciles o imposibles de cumplir a corto plazo puede ser la causa de desánimo y, por ende, causa de la baja productividad y calidad.
11. Eliminar las cuotas numéricas y la gestión por objetivos. Los objetivos por cuotas evitan la mejora continua de la calidad. Una cuota muy alta exige al trabajador mucho estrés, una cuota muy baja le da demasiada relajación.
12. Dar la oportunidad, al personal de una empresa de sentirse orgulloso de su trabajo. Esto está relacionado con las continuas evaluaciones sobre méritos que dan privilegios y crean competiciones y conflictos entre los/as empleados/as.
13. Poner en marcha un programa de formación. Convencer a todos los estamentos de la organización de la necesidad de formarse. No solo en la formación organizada por la empresa sino autoformarse según los intereses de cada persona.
14. Poner a todos los integrantes de la empresa a trabajar para la transformación y poniendo en práctica el Ciclo de Deming o PDCA.

Deming pone énfasis en la importancia del compromiso de la dirección y para ello detecta lo que llama las siete enfermedades de la gerencia:

1. Falta de constancia en los propósitos de planificar un producto o servicio. La falta de interés de la dirección en el desarrollo o mejora de un servicio en particular puede perjudicar al resto de los diferentes servicios que se ejecutan en la empresa. Por eso su liderazgo es vital en todos los servicios ofrecidos por la empresa.
2. Énfasis en conseguir beneficios a corto plazo. La facilidad en la obtención de beneficios en un corto plazo no asegura la durabilidad del servicio diseñado.
3. Tener como principal método de medición el comportamiento, rendimiento, mérito, etc., de los empleados/as. Los/as empleados/as ejecutores del servicio ofrecido deben ser debidamente formados, por lo que sus habilidades y profesionalidad serán tenidos en cuenta.
4. Demasiada rotación de directivos/as. La rotación de directivos/as obstruye o ralentiza la implantación y desarrollo de los servicios diseñados.
5. Basar la gerencia solo con los resultados. También es importante basarlo por la satisfacción, los procesos, la eficiencia, etc.
6. Costes médicos excesivos. Bajas por enfermedad.
7. Coste excesivo de profesionales externos a la producción del servicio y *staff*. No podrían entender la política de calidad. La externalización de los servicios debe estar en línea con la idea de calidad de los servicios ofrecidos por la empresa turística.

Por otra parte, Deming destaca ciertos obstáculos para tener en cuenta en el momento de empezar la transformación hacia la calidad.

1. Tener una visión a corto plazo. La calidad no se consigue de la noche al día.
2. Pensar solo en tecnología para realizar la transformación. Una máquina puede resolver un problema, pero no necesariamente añade calidad al servicio. Lo tangible necesita de lo intangible para llegar a la calidad.
3. Buscar ejemplos que copiar en lugar de desarrollar procesos propios.
4. Buscar excusas del tipo “nuestros problemas son diferentes”, para posponer el inicio de la transformación.
5. Pensar que la antigüedad de la empresa es una imagen de gestión digna de imitar. Pensar que: “Si ha ido bien hasta ahora, ¿Por qué cambiar?”
6. Confiar solo en el departamento de calidad en el momento de la transformación. La transformación es tarea e implicación de todos.
7. Falta de conceptos claros. Pensar que al haber creado un departamento de calidad ya se tiene calidad en el servicio. La calidad es el día a día.
8. Pensar que cumpliendo con los estándares y especificaciones de servicio la transformación ya está realizada. La gestión de la calidad es un camino y no una meta, y el PDCA así lo demuestra.

Este resumen de las reflexiones realizadas por Deming puede dar una primera idea de lo que representa la calidad y su gestión. Pero otro autor buscó respuesta a otros aspectos que no quedaban claros. Así pues, Crosby también aportó su pensamiento y razonamiento a la gestión de la calidad.

Philip B. CROSBY (1926-2001)

La respuesta de Crosby a la crisis de la calidad fue el principio de “hazlo correctamente a la primera” (*Doing it right the first time*, o DIRFT en sus siglas en inglés). Él se basa en que la calidad no cuesta dinero, lo que cuesta dinero es la NO calidad. Lo argumenta diciendo que hacer las cosas mal y tenerlas que repetir, o perder un cliente y conseguir uno de nuevo, esto es lo que supone un gasto.

Por ejemplo, una mala gestión en el proceso del registro de un huésped en un hotel.

El huésped no acepta el cambio de condiciones en su reserva y decide no ocupar la habitación y marcharse. Se pierde a un huésped, quizás para siempre, la habitación queda vacía y hay que buscar un nuevo huésped antes de que termine el día.

Crosby perfiló un poco más lo que podría ser, para él, un sistema de calidad. Lo sustentó con sus cuatro principios básicos:

1. La definición de calidad ha de estar de acuerdo con las necesidades del/la usuario/a turístico/a. La empresa y el/la usuario/a turístico/a deben estar en la misma línea en la interpretación de lo que consiste el servicio de calidad.

2. El sistema de calidad es prevención. Para ello los errores no deben llegar nunca al huésped o al comensal y han de ser detectados antes de ejecutar el servicio.
3. Una utilización correcta de los estándares equivale a “cero errores”. Para él, si el diseño del servicio está bien hecho no tiene por qué haber errores. “Hacerlo correctamente a la primera”.
4. La medida de la calidad es el precio de la disconformidad. El/la usuario/a turístico/a es el que nos valorará y esta valoración pondrá en su lugar al diseño y a la ejecución del proceso del servicio. Los costes de los errores es el precio pagado, por la empresa, por la disconformidad del/la usuario/a.

Estos cuatro principios básicos, Crosby, los desarrolló en sus catorce principios:

1. Compromiso de dirección. La cual ha de definir y elaborar la política calidad.
2. Equipos de mejora de la calidad. Representantes de cada departamento formando un equipo de calidad.
3. Medidas de calidad. Reunir datos y elaborar estadísticas para analizar tendencias y problemas en la ejecución del servicio.
4. El coste de la calidad. El coste está en una mala ejecución del servicio y tener que repetirlo, y perder huéspedes/comensales.
5. Tener conciencia de la calidad. Enseñar a los miembros de la organización el coste de la NO calidad. El precio de realizar las cosas mal.
6. Acción correctiva. Tener un plan para actuar en el caso de posibles desviaciones del proceso.
7. Planificación de cero defectos. Definir las acciones a realizar para prevenir los errores que puedan ir surgiendo. Rediseño.
8. Capacitación del supervisor. La dirección tendrá la formación necesaria para poner en marcha un programa de mejora.
9. Día del cero defectos. Buscar el día en que se inicia la transformación de la organización.
10. Establecer las metas y objetivos para reducir los errores.
11. Eliminación de las causas/error. Eliminar las barreras que puedan perjudicar la transformación hacia el “cero errores”.
12. Reconocimiento. Se ofrecen recompensas a aquellas personas de la organización que ayuden a conseguir las metas.
13. Consejos de calidad. Se busca una comunicación interna con la creación de estos consejos, donde todos los/as trabajadores/as tendrán sus representantes.
14. Empezar de nuevo. La mejora de la calidad es un círculo, por lo que nunca se dejará de mejorar los procesos de servicio.

Como se puede observar, Deming y Crosby tienen algunos puntos en común, también tienen algunos que se contradicen y algunos que se complementan. Más

adelante haremos una síntesis de todos estos puntos que estamos viendo. Ahora vayamos a otro estudioso de la calidad, Joseph M. Juran, el cual dio respuesta a otra de las preguntas sobre la calidad, en este caso la solución de los problemas hallados.

Joseph M. JURAN (1904-2008)

Juran nos advierte de que los principales problemas que tiene la empresa es su propia organización, la comunicación (tanto interna como externa) y la coordinación interna del servicio, por eso, la calidad es responsabilidad de todos los/as trabajadores/as de la empresa, incluida la dirección.

Pero en 1941 Juran descubrió la obra de Vilfredo Pareto (1848-1923) y la adaptó a los temas de calidad, concretamente en la solución de problemas detectados en el servicio. Lo que nos dice Juran, utilizando el diagrama de Pareto, es que el 80% de un problema está provocado por el 20% de las causas de este problema, o lo que es lo mismo, si detectamos este 20% solucionaremos el problema. Juran sostiene que todas las causas que pueden producir un problema no son necesariamente inútiles, por lo que hay que focalizarse en las causas principales del problema, que suelen ser este 20%, mientras que el 80% restantes pueden ser causas que pueden ser útiles para el desarrollo del servicio. Él lo llamaba “Los pocos vitales (20%) y los muchos triviales (80%)”. Los que hay que solucionar (20%) y los que no tienen una importancia capital (80%). Entraremos a fondo y aprenderemos a utilizar esta herramienta en el capítulo dedicado a las herramientas de la calidad.

Para Juran la gestión de la calidad está compuesta por una “trilogía”:

- La Planificación: que es la actividad para desarrollar los productos o servicios y sus pertinentes procesos requeridos para satisfacer las necesidades del/la usuario/a turístico/a.
- El Control de la Calidad. Es el proceso que se sigue, durante la elaboración de los productos o servicios, para asegurar que se cumplen con los objetivos de calidad definidos y para corregir las desviaciones, si es necesario.
- La mejora de la calidad compuesta por diez puntos:
 1. Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de mejorar.
 2. Establecer metas para la mejora.
 3. Crear planes para llegar a los objetivos.
 4. Proporcionar capacitación.
 5. Llevar a término proyectos para solucionar problemas.
 6. Realizar informes sobre el progreso.
 7. Dar un reconocimiento por el éxito.
 8. Comunicar resultados.
 9. Tratar los resultados.
 10. Mantener el impulso.

Si leemos con atención los diferentes puntos de vista de los tres autores podemos resumir todas sus aportaciones en cinco puntos. Así pues, Deming, Crosby y Juran nos dicen que para que la empresa realice el cambio hacia la calidad se debe:

- Realizar un buen diseño de los productos o servicios.
- Controlar el producto o servicio.
- Involucrar a todos los estamentos de la organización con el producto o servicio diseñado.
- Satisfacer al/la usuario/a con nuestro producto o servicio.

Crosby nos habla del principio de hacer las cosas bien a la primera. Con este principio tan básico nos advierte de que un mal diseño del servicio puede perjudicar su ejecución y ello perjudica el coste de la calidad de todo el proceso. Puede darse el caso de que el diseño sea el correcto pero la ejecución no sea la diseñada, en este caso tanto Deming como Crosby destacan la importancia de la formación del personal ejecutor del servicio.

Tras todas estas medidas, principios, puntos, etc., anunciadas por estos autores, surgieron diferentes metodologías y herramientas para poder hacer la transición de las empresas hacia la Gestión Integral de la Calidad y llegar a la Gestión de la Calidad Total (TQM, de las siglas en inglés de *Total Quality Management*).

1.3. LA BÚSQUEDA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (CT O TQM)

Estamos hablando de que la gestión de la calidad ha entrado a formar parte del sistema de gestión de las empresas. La cultura empresarial es muy importante para iniciar la transformación hacia la calidad. Por esto, todas las empresas han de tener claras las estrategias a seguir. Definir conceptos esenciales, dentro de la empresa, les ayudará en su recolocación dentro del mercado.

- *Misión.* ¿Por qué existe la empresa? Buscar la razón por la cual la empresa tiene que ofrecer sus servicios en el mercado al que pretende satisfacer. Va a ser aquello por lo que los usuarios turísticos tendrán interés en nuestros servicios y estarán dispuestos a pagar para consumirlos.
- *Visión:* ¿Qué quiere ser en un futuro? ¿Qué pretende conseguir? Es el reto de la empresa. Es el objetivo a muy largo plazo. Ha de ser un objetivo real pero que sea difícil de conseguir, ya que si algún día conseguimos la Visión de la empresa deberemos replantearnos, de nuevo, toda la organización de la misma.
- *Valores.* ¿Cómo se pretende conseguir la misión y la visión de la empresa? Poner los límites de actuación. Es la parte de la estrategia de la empresa que puede dar más ventaja competitiva ya que formará parte de la manera de comportarse durante la ejecución de los servicios ofrecidos.

- *Estrategia*. Es nuestro plan de juego dentro del mercado. En él estará reflejada la misión, la visión y los valores.

Haciendo una comparativa fácil para entender los conceptos de Misión, Visión y Valores, imaginemos una autopista. La Visión es el horizonte, un lugar lejano difícil de acceder, pero esto no significa que no vayamos consiguiendo etapas durante el camino que nos ayuden a evolucionar y a mejorar. La Misión, dentro de la foto de la autopista, son los diferentes carriles que nos ayudan a poder variar la oferta de nuestros servicios sin salirnos de nuestra Visión como empresa, nos mantienen dentro del objetivo principal. No nos interesa tener solo un carril, ya que seríamos poco competitivos, pero tampoco nos interesa tener muchos carriles ya que nuestros servicios estarían muy difuminados dentro del mercado y además sin objetivos claros. Por último, tenemos los Valores que quedan representados en la fotografía de la autopista por los guardarraíles laterales, que tienen la función de poner límites a las diferentes ejecuciones de los servicios ofrecidos.

Estos cuatro conceptos forman parte de la gestión general de la empresa y, por lo tanto, también de la gestión de la calidad. El éxito de este binomio (gestión de empresa y gestión de calidad) llevará a la empresa por el camino hacia la Calidad Total (CT o TQM). Conocer la empresa, saber cuáles son sus puntos fuertes y débiles o las oportunidades y amenazas que puedan surgir, le dará información para comprender la necesidad de buscar una ventaja competitiva mediante la gestión de la calidad. La cultura de calidad de la empresa y su transformación empieza por estos cuatro conceptos (Misión, Visión, Valores y Estrategia). Este inicio del rediseño de estrategia hacia la Calidad Total empieza:

- Con la transformación. Durante la transformación los/las empleados/as empiezan a formar parte de procesos, en lugar de tener funciones estrictas.
- Con la transformación los/las jefes/as de departamentos se convierten en líderes en lugar de jefes/as.
- Con la transformación la empresa mira al huésped, comensal o visitante en lugar de a los/las jefes/as de departamento.
- Con la transformación se buscan resultados de los servicios ofrecidos (procesos), en lugar de resultados individuales de los departamentos.
- Con la transformación se consigue la colaboración entre departamentos en lugar de la competencia entre departamentos.

Todo ello nos lleva, como hemos visto, a que hay que invertir en formación para conseguir esta transformación. La formación debe dar respuestas a las preguntas que se cuestionan el empleado y la empresa turística.

- Como empleado:
 - ¿Qué servicio estoy realizando para la empresa?
 - ¿Qué le pasaría a la empresa si dejase de realizar este servicio?

- ¿En qué consiste mi trabajo dentro de este servicio?
- ¿Cómo realizo mi servicio?
- ¿Conozco el resultado del servicio que realizo?
- ¿Quién establece los requisitos del servicio que realizo?
- ¿Estoy conforme con estos requisitos?
- ¿El huésped/comensal/visitante está satisfecho con el servicio que le proporciono?
- ¿Qué pasaría si yo no hiciera bien mi servicio?

Las respuestas a estas preguntas podrán ayudar a la empresa a saber cómo está funcionando el servicio que ofrece y el grado de satisfacción de las personas que están prestando el servicio. Estas respuestas dan paso a otra batería de preguntas sobre la empresa.

- Como empresa:
 - ¿Es constante en la obtención de sus objetivos o va cambiando según el directivo de turno?
 - ¿Todos los/las empleados/as conocen los objetivos propuestos por la empresa?
 - ¿La empresa diseña o copia servicios según estos objetivos?
 - ¿Todos los/las empleados/as conocen el funcionamiento de los servicios ofrecidos?
 - ¿Los objetivos de la empresa son a largo plazo?

Todas estas preguntas, y algunas más que se nos podrían ocurrir, destacan la necesidad, de la empresa, en tener unos principios básicos que den sentido a su permanencia en el mercado deseado.

La empresa de hotelería o restauración nace con el objetivo de satisfacer las necesidades concretas que tienen los huéspedes/comensales/visitante. Si el servicio que se ofrece no cubre estas necesidades de los usuarios y no hay demanda y por ello nos vemos obligados a realizar ofertas continuas o a recibir subvenciones para subsistir, esto significa que nuestro servicio no está bien diseñado o no está posicionado en el mercado adecuado. Debe reinventarse o desaparecer del mercado.

Reinventarse o rediseñar un servicio forma parte de esta transformación de la empresa en su camino hacia la implantación del sistema de gestión de la calidad. La búsqueda de la Calidad Total (CT o TQM) nos da cuatro principios para ayudarnos a empezar a focalizar la gestión de la empresa hacia este camino:

1. Visión global de la empresa. Incrementar el valor de la empresa.
2. Dirigido al huésped. Satisfacer y fidelizar.
3. Mejora continua (rentabilidad y eficiencia).
4. Formación de las personas. Satisfacer y fidelizar al cliente interno.

Visión global de la empresa

Lo que entendemos como una visión global comienza por una total implicación de todos los estamentos directivos/as en la transformación de la empresa hacia un sistema de gestión de la calidad (SGC). Esta implicación ha de ser real y con claras evidencias, como por ejemplo la participación de la Alta Dirección y de los mandos intermedios en las formaciones propuestas.

Muchos de los fracasos de los sistemas de gestión de calidad son debidos a la falta de dedicación, información o credibilidad sobre el papel de los/las directivos/as en esta transformación. Los directivos/as han de adoptar conciencia de la transformación y poner los medios necesarios para lograrla. Podemos decir que la dirección es responsable de muchos de los problemas referentes a la calidad que se pueden observar en las empresas de servicios. Su implicación con el SGC comienza, como ya hemos dicho, con su conversión de jefe a líder y dotar a la empresa de estos medios necesarios para conseguir este cambio. Un ejemplo lo tenemos en los participantes a las formaciones organizadas por la empresa, ya que una vez terminada la formación deben tener las herramientas necesarias para poner en práctica todo lo aprendido.

Las estrategias, junto con la misión, visión y valores claros, facilitan mucho el cambio de la empresa, desde una organización vertical hacia una horizontal, basada en procesos. Convertir el organigrama tradicional en un concepto por procesos, donde los departamentos colaboran en el objetivo conjunto de satisfacción del huésped/comensal/visitante. Los procesos son una manera diferente de gestionar las tareas o actividades de los diferentes departamentos y la relación que existe entre ellos. El servicio empieza con la necesidad del huésped y concluye con su satisfacción. En medio se desarrollan, secuencialmente, todos los procesos y procedimientos necesarios para que el resultado sea el óptimo, tal y como se ha diseñado. Para ello todos los departamentos colaboran en dicho objetivo según la tarea que se le ha encomendado (Figura 1.2).

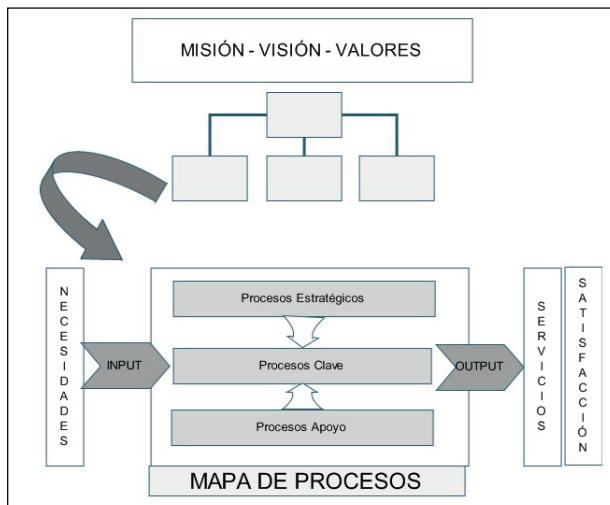


Figura 1.2. Cambio a procesos.

Dirigido al huésped. Satisfacer y fidelizar

El/la usuario/a turístico/a al final es el que nos posicionará en el mercado. Él será el que nos dirá si nuestro producto o servicio está a su gusto o no. El conocimiento a fondo de sus necesidades y saber si los servicios que hemos diseñado le pueden satisfacer nos ayudará a buscar al huésped, comensal o visitante idóneo para nuestro servicio turístico. No existe un servicio para un público en general, por lo que la segmentación o incluso la especialización del servicio puede ayudar al éxito y asegurar la satisfacción de las necesidades de nuestro huésped, comensal o visitante.

La segmentación o especialización del servicio aporta ciertas ventajas a las empresas turística:

- Nos aporta mejor conocimiento del mercado al que vamos a entrar.
- Mejor descripción de los servicios que ofrecemos. Al conocer al potencial huésped, comensal o visitante, podemos destacar aquellos puntos que sabemos que busca.
- Huésped, comensal o visitante más seguro. El/la potencial usuario/a turístico sabe que va a encontrar aquello que busca.
- Mayor ventaja competitiva. Se ofrece un servicio de acuerdo con las necesidades del/la usuario/a turístico por lo que:
 - Hay mayor coordinación de los procesos.
 - Mayor optimización de los recursos (eficiencia).
 - Mayor satisfacción del huésped.

Lo que se pretende con un SGC orientado al/la usuario/a turístico/a es darle aquello que de verdad espera y que se fidelece con nuestro servicio y nos tenga en cuenta en su próximo desplazamiento. Fidelización e imagen.

Mejora continua. Rentabilización y eficiencia

El sistema de gestión de la calidad total (SGCT), como toda gestión empresarial, ha de estar siempre en movimiento, atentos y preparados para reaccionar a los cambios del mercado. La innovación no se puede imaginar sin un sistema de gestión de calidad total, ágil y efectivo. Para ello se requiere una estandarización de los procesos y un sistema de medición de dichos procesos que demuestren su efectividad. Observarlos y controlarlos nos permite planificar y actuar en su mejora.

Esta evolución no puede aplicarse como un “plan de choque”, sino que ha de ser una introducción escalonada, sin prisas, de la gestión de la calidad y su adaptación en la gestión administrativa y de producción del servicio. La asimilación de cada etapa, en la transformación de la empresa, ha de sugerir la eficiencia de la primera etapa y la necesidad de la siguiente, y así sucesivamente hasta conseguir el Sistema de Gestión de la Calidad Total (SGCT). Este es el momento de utilizar el círculo PDCA o de Deming.

Formación de las personas. Satisfacción y fidelización del cliente interno

Como hemos visto, la formación de las personas que pertenecen a la empresa forma parte de esta transformación hacia la calidad total. Empezando por la dirección, reconvertida en líder, hasta el último empleado perteneciente al proceso de servicio. Todos los integrantes de la organización deben ser formados en cuestiones de calidad y reciclados dentro de sus especialidades profesionales. Implicación, colaboración, trabajo en equipo, etc., son palabras que están unidas en este nuevo modelo de gestión.

Se debe conseguir que todos los integrantes de la empresa den lo mejor de sí mismos, dentro de un clima laboral adecuado para el trabajo, donde todos los miembros puedan dar su opinión y participar en la toma de decisiones sobre los procesos que ellos ejecutan diariamente. La motivación y la potenciación de las personas aumentará su autoestima y la productividad de la empresa.

La implicación de todos los departamentos en los objetivos de la empresa, en la comunicación interna sobre proyectos o mejoras de procesos, en la colaboración en la búsqueda de metas u objetivos, olvidando a que departamento se pertenece, demostrará que todos son responsables del servicio final (Visión Global de la Empresa).

Los proyectos han de ser comunicados y entendidos por todos los niveles de la organización. Con ello se conseguirá que todos conozcan la utilidad de su trabajo diario y la importancia que tiene para lograr el objetivo final, que no es otro que la satisfacción del huésped.

EJEMPLO:

Dejando aparte la veracidad de este ejemplo, el escenario que se describe creo que puede reflejar lo que estamos mencionando en estas líneas.

“Una vez alguien me explicó que allá por el siglo XVI, un arquitecto visitó las obras de la catedral que estaba construyendo para la ciudad. El arquitecto se acercó a un picapedrero que estaba moldeando una piedra con las herramientas propias de su oficio. El arquitecto le preguntó:

- ¿Qué estás haciendo?

A lo que el picapedrero le contestó:

- Estoy picando piedra para mi jefe.

Más adelante se encontró a otro picapedrero, con una piedra similar y con las mismas herramientas. El arquitecto le formuló la misma pregunta, a lo que el picapedrero le contestó:

-Estoy haciendo las columnas para esta catedral.

No muy lejos había otro picapedrero con las mismas herramientas y con una piedra igual. El arquitecto le formuló la misma pregunta y el picapedrero le contestó:

-Estoy haciendo una columna que sostendrá el ábside de la futura catedral de mi ciudad”.

(Autor desconocido)

Gran parte de la motivación se consigue gracias a la formación y la información de la tarea que se está realizando. La información de la misión, visión, valores y estrategia, junto con la formación adecuada, hará que palabras como *Implicación*, *Colaboración* y *Trabajo en Equipo*, no suenen vacías. De nada sirve aplicar todo lo que llevamos dicho hasta ahora sin una motivación importante de los recursos humanos.

Para resumir, podemos decir que:

- La empresa que solo mira a sus empleados/as es eficaz.
- La empresa que solo mira a los usuarios turísticos es eficaz.
- Pero la empresa que mira a sus empleados/as y a sus usuarios turísticos se convierte en eficiente, ya que utiliza todos sus recursos para un mismo objetivo.

En la Calidad Total (CT) no solo se busca el cumplimiento y mejora de procesos parciales, sino que se busca cumplir con los objetivos principales de la empresa. Para ello, la filosofía de calidad debe añadir valor a las estrategias de la organización, a la imagen, a los temas financieros y a la ejecución de los servicios ofrecidos. La Calidad Total busca llegar a la Excelencia y para ello toda la organización ha de estar involucrada.

1.4. LOS SISTEMAS DE CALIDAD TOTAL

Para comenzar a caminar hacia la calidad total, y posteriormente hacia la excelencia, la empresa debe poner orden a su organización y focalizarla hacia este nuevo sistema de gestión; ya hemos visto cómo empezar a hacerlo. A partir de este momento, y con la filosofía de la calidad corriendo por los pasillos de la empresa, hay que diseñar un sistema de gestión bien definido y estructurado que asegure la buena ejecución de los diferentes procesos, desarrollando la documentación necesaria, coordinando los procesos y procedimientos y aplicando los indicadores necesarios para el control de los diferentes servicios que se ofrecen en la empresa.

La implantación de los indicadores no solo irá destinado a conocer el grado de satisfacción del huésped, comensal o visitante, sino también detalles del diseño del servicio ofrecido, la comunicación existente (interna y externa), los proveedores, el servicio ejecutado, la satisfacción de los/las empleados/as y la relación existente entre los departamentos que forman parte del proceso de servicio. La documentación, los procesos, los procedimientos y los indicadores son las primeras herramientas que hemos de conocer.

- La documentación: cuando hablamos de documentación nos referimos a la información y descripción detallada de aquellos servicios principales que ofrece la empresa turística y que forman parte del ADN de la empresa. No solo los procesos que se ejecutan delante del/la usuario/a turístico/a (por ejemplo, el *check in*) sino aquellos que ayudan a que se puedan ejecutar

(por ejemplo, mantenimiento) o aquellos que han decidido cómo se debería ejecutar (por ejemplo, diseño de procesos).

- Los procesos son una secuencia ordenada de actividades repetitivas con la finalidad de servir al huésped, comensal o visitante y que lo utiliza y finalmente lo valora. El conjunto de procesos relacionados forma un sistema de gestión que tiene como objetivo principal la satisfacción del/la usuario/a. Se dividen en procesos estratégicos, clave y de soporte.
- Los procedimientos son los documentos en que se detallan las actividades requeridas para la realización de un proceso o servicio, de forma secuencial.
- El indicador muestra el grado de eficiencia con el que se ha realizado un servicio. Sirve para mejorar el proceso.

Definir la documentación necesaria o qué departamentos participan en un proceso, o qué proceso se clasifica como estratégico, clave o de soporte, forma parte de la estrategia de la empresa, y más concretamente de la misión, visión y valor de ella. El acierto o no en el diseño del proceso de servicio es lo que valorará el huésped/comensal/visitante una vez finalice la consumición del servicio y perciba el resultado final.

1.5. LA CALIDAD EN EL SERVICIO DE ALOJAMIENTO Y DE RESTAURACIÓN

Antes de continuar, recordar que todo lo que se describe en este libro puede ser transportable y aplicado a cualquier empresa turística, con ciertas adaptaciones.

Para entender bien la necesidad de implantar un sistema de gestión de calidad y trabajar con él se han de tener los conceptos muy claros y estar convencido de que es el camino correcto para la organización.

En este apartado vamos a conocer dónde aplicar todos los conceptos y teorías que hemos visto hasta ahora. Vamos a analizar el concepto de servicio, al huésped/comensal/visitante y cómo podemos aplicarlo a las empresas de alojamiento y a la de restauración.

Josep Roca, jefe de sala y copropietario del restaurante El Cellar de Can Roca con tres estrellas Michelin y considerado uno de los mejores restaurantes del mundo, en una entrevista dijo que “servir es cuidar” al comensal y añadió que es el “momento de la sala”. Su referencia al “momento de la sala” es debido a que la cocina ha tenido y tiene su momento, pero cada vez importa más el cómo se sirve lo que se elabora en cocina.

Los tres pilares en que se sustenta la calidad:

- Empresa.
- Trabajador.
- Huésped/comensal/ visitante.

Los establecimientos de alojamiento y de restauración son empresas diferentes a las demás por su complejidad organizativa. Tienen diferentes departamentos, con diferentes profesiones y con diferentes características, necesidades y horarios. Pero todos ellos deben llevar una misma dirección, que es la prestación del servicio turístico, cuyas características principales son:

- Que no se puede almacenar. El servicio se ejecuta en el momento en que el huésped/comensal acude a consumirlo al establecimiento.
- Que una vez consumido no se puede repetir el mismo servicio. El huésped/comensal no se lo lleva, ni lo puede almacenar en su casa (solo sus fotos y recuerdos).

Las empresas de alojamiento y restauración forman parte de la “industria de servicio”. En esta industria de servicio se encuentran empresas de abogados, seguros, bancos, mecánicos, transporte, turismo, hospitales, etc. Pero, ¿qué diferencia existe con las otras industrias manufactureras? La palabra servicio está relacionada con la ejecución de una actividad, tarea o acción de una persona hacia otra.

Algunas definiciones de servicio:

- Actividad, beneficio o satisfacción puesta a la venta.
- Transacción de mercado por parte de una persona en el que el objeto de transacción no es la transferencia de propiedad de un producto tangible (Judd, 1964, p. 59).
- Es una actividad o una serie de actividades generadora de satisfacción para los consumidores, que se produce como resultado de la interrelación entre los clientes y una persona o máquina (Lehtinen, 1983, p. 21).
- Es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra parte y que es esencialmente intangible y no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede estar, o no, vinculada a un producto físico (Kotler y Bloom, 1884, p.174).
- Son una serie de procesos experimentados de forma intangible en el que la producción y el consumo no puede separarse totalmente, y en él, los clientes participan activamente en el proceso productivo (Grönroos, 1994, p. 35).

Con estas definiciones de algunos estudiosos del servicio vemos claramente cuál es la diferencia entre la industria de servicio y la manufacturera. El producto de una empresa de servicios es principalmente intangible, y para que exista nuestro huésped/comensales, ha de desplazarse al establecimiento e interactuar en la producción del servicio que, a su vez, caduca, pero no le da la propiedad de nada. Solo consigue la satisfacción y la experiencia del servicio recibido.

Pero dentro de la industria de servicios podemos encontrar otra diferencia en el momento de producir el servicio y el resultado final en la satisfacción del/la usuario/a. Veamos a qué nos referimos. Para empezar, en la industria de alojamiento y restauración no existen los clientes, sino que los usuarios turísticos de alojamiento son los huéspedes y los de un restaurante son comensales.

Según la RAE:

- **Cliente:** es una persona que compra en una tienda, o que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa.
- **Huésped:** es una persona alojada en un establecimiento de hostelería.
- **Comensal:** es cada una de las personas que comen en una misma mesa.
- **Anfitrión:** entidad que recibe a visitantes.

Esto marca una diferencia entre el cliente de un abogado, el huésped de una empresa de alojamiento o el comensal de un restaurante.

Dentro de la industria de servicio podemos encontrar otras diferencias que nos ayudan a entender la tipología de usuario/a que tienen las empresas de alojamiento y restauración. Según la implicación del/la usuario/a con la empresa y lo que espera de ella las podemos dividir en:

- Empresa de servicio FUNCIONAL: bancos, seguros, transporte, telefonía, abogados, etc.
- La empresa de servicio EMOCIONAL: empresas de alojamiento, restaurantes, etc.

Las empresas de servicio funcionales son aquellas que realizan funciones necesarias (servicios), y en muchos casos obligatorias, para el/la usuario/a en su vida diaria. Una NO conformidad o un error en estas empresas puede significar el cambio, más o menos traumático, de un servicio o entidad a otra, buscando una mejora en las condiciones o servicios. Podemos cambiar de seguro sin dejar de estar asegurados, podemos cambiar de banco sin tener que llevarnos todo el dinero a casa, podemos cambiar de compañía de transporte sin dejar de viajar. Son necesidades que no son voluntarias y su utilización puede ser obligatoria en el día a día de una persona (bancos, seguros, transporte público, etc.), aunque podemos elegir la empresa que va a realizarlas. Todos estos cambios suelen llevarse a cabo por algún error o alguna insatisfacción del servicio, pero no suele dejar marca en la vida privada ni profesional de la persona.

Las empresas de servicios emocionales son aquellas que ofrecen servicios que no son necesarios ni obligatorios a sus usuarios para su vida diaria, pero su consumo les produce satisfacción, nuevas experiencias y relaciones sociales. El usuario/a en estas empresas emocionales es el huésped/comensal, el cual ha soñado y ha ahorrado para recibir un servicio en concreto, que en ocasiones lo paga anticipadamente, sin haberlo visto ni probado. Este servicio lo podrá disfrutar durante un corto espacio de tiempo y solo tendrá una oportunidad, por lo que espera que sea algo inolvidable, ya que una vez consumido será imposible devolverlo, ni repetirlo. El huésped/comensal ha puesto toda su confianza en los profesionales que le han ofrecido el servicio. La NO satisfacción de esta “expectativa” puede ser más frustrante que cualquier no conformidad de un servicio de seguros, transporte, etc.

El fin primordial de un servicio emocional es convertir en realidad los sueños y emociones esperados por el huésped/comensal, ya que están fundamentados en

la publicidad suministrada por la empresa de alojamiento y restauración. La aplicación de grandes teorías empresariales y sistemas de gestión que han funcionado en otros tipos de industria, no siempre son buenas para las empresas de servicios que trabajan con las emociones de las personas, como son las turísticas y de ocio. Necesitan una adaptación empática del servicio ofrecido.

Otro aspecto a tener en cuenta y que puede afectar a la calidad es el precio. Dependerá mucho del tipo de huésped/comensal que queramos satisfacer. Imaginemos a un comensal que queda maravillado con la sofisticación de los platos de un restaurante, el precio pagado lo encuentra correcto debido a esta sofisticación, pero solo podrá permitirse ir una vez cada mucho tiempo, pero, por otro lado, este mismo comensal va cada día al mismo restaurante a almorzar donde consume su exquisito menú diario a un precio más asequible. Otro comensal piensa que la sofisticación de los platos de este restaurante no es de su agrado y no comprende cómo hay gente que paga por ellos, y en cambio le encantan los guisos tradicionales sin importarle el precio a pagar por estos guisos. Los gustos y necesidades del huésped y comensal marcan la calidad del servicio percibido.

No todo lo más caro tiene calidad, ni todo lo barato tiene poca calidad.

Cuando se diseña un proceso se debe pensar a qué público va dirigido para no defraudarlo, pero también se ha de pensar si podrá pagarlo. En la empresa de alojamiento y restauración el diseño de los procesos ha de pretender satisfacer los sueños de sus huéspedes/comensales, y para ello se debe tener en cuenta satisfacer la PARTE RACIONAL del sueño, que es la que da sentido al precio pagado en relación con el servicio recibido; pero también satisfacer la PARTE EMOCIONAL del sueño que es la que logra que los sueños se conviertan en experiencias positivas.

Algunos autores nos hablan de que los potenciales huéspedes/comensales forman parte de una “sociedad del sueño” y que basan sus compras en las historias emocionales construidas a partir de los productos y servicios ofrecidos por las empresas. Otros nos hablan de personas en “busca de experiencias” y basan sus compras en las experiencias que han vivido y las experiencias que pretenden vivir. En el momento de la compra de un servicio turístico los huéspedes de las empresas de alojamiento buscan encontrar algo más que una cama, y los comensales de los restaurantes algo más que un plato. Para ello buscan mensajes, opiniones y valoraciones que se adapten a sus expectativas del servicio de “cama” y “plato” y esperan que la empresa de alojamiento o el restaurante, y todo lo que le envuelve, le ofrezca y venda su compromiso y promesa del servicio bien realizado, tal y como él lo espera.

Algunos autores lo han reflejado en sus trabajos:

- Theodore Lvait: El producto es una promesa.
- Peter F. Druker: Por definición, el cliente compra la satisfacción de un deseo.
- Timothy W. Firnstahl: La venta es una promesa de garantía de que el cliente quedará satisfecho.

Y así podemos encontrar muchos ejemplos donde se cita el compromiso de la empresa con su usuario/a. Si recordamos las definiciones de calidad vistas al principio de este capítulo:

“Igualar o superar las expectativas que el cliente tiene respecto al servicio esperado”.

Y le podemos añadir la definición de servicio:

“El servicio es una serie de procesos experimentados de forma intangible, en que la producción y el consumo no pueden separarse totalmente, y en el que el huésped/comensal participa activamente en el proceso productivo”.

Y si le sumamos las expectativas de nuestro huésped /comensal basado en los sueños nos da como resultado que para una empresa de alojamientos o restauración la calidad sería:

“Igualar o superar los sueños esperados por nuestros huéspedes/comensales, mediante el diseño y ejecución correcto de nuestros servicios (procesos)”.

Entonces llegamos a la conclusión de que el diseño de los servicios, en las empresas de alojamiento y restauración, deben ser fundados por las necesidades de nuestro huésped /comensal y no por las necesidades particulares de la empresa. Si la empresa no es capaz de satisfacer al huésped/comensal y mantener viva la empresa, es que quizás está fuera o mal situada en el mercado.

Unos buscan la calidad (el huésped y el comensal) y los otros intentan ofrecerla (las empresas de alojamiento y restauración), pero solo podremos hablar de calidad en la prestación del servicio cuando esta (la calidad) responda exactamente a las expectativas del huésped/comensal, de acuerdo con las promesas que se hayan hecho al comprar el servicio (Martín Rojo, 2009), y será el huésped/comensal quien otorgará el significado de calidad al servicio recibido.

1.6. LAS EXPECTATIVAS DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE ALOJAMIENTO Y DE RESTAURACIÓN

Los procesos o servicios pretenden conseguir la calidad, y el huésped/comensal es quien la otorga, gracias a la satisfacción de sus necesidades y expectativa por medio de la ejecución de los procesos o servicios.

Utilizar el calificativo “turismo de calidad” refiriéndose a la búsqueda de un huésped/comensal con mucho dinero para que lo gaste en nuestra empresa no es correcto. Estamos viendo que el concepto “calidad” se refiere a la empresa y, en concreto, a la manera de actuar de esta (el servicio ofrecido). No tiene sentido etiquetar a un

huésped o a un comensal de si tiene calidad o mala calidad, ya que ellos no ofrecen nada, sino que vienen a consumir aquello que se les ha ofrecido. El huésped/comensal realiza su consumición en un local por la publicidad, el precio, la oferta, etc., que le atrae. La empresa es la que ha lanzado su mensaje en busca de aquel usuario/a que valorará sus servicios.

El significado de “turismo de calidad” estaría bien utilizado refiriéndose a la búsqueda, por parte de la empresa o destino, del huésped/comensal/visitante idóneo para el tipo de servicio que la empresa o la destinación a diseñado y ofrece al mercado, y que tiene la información y formación suficiente para valorar el servicio que se ofrece (segmentación o especialización de la empresa). Entonces, mejor “huésped de calidad” o “comensal de calidad” que sería aquel usuario/a que sabe e identifica el tipo de servicio que busca en cada momento y es capaz de valorar el servicio recibido.

Por EJEMPLO:

Imaginemos un hotel de golf de 5* cuyo huésped habitual es el practicante del golf. Este huésped valorará todo lo que se haga en el hotel en referencia al golf. Es participativo y se inscribe en todos los torneos que organiza el hotel. Le gusta comprar en la tienda del campo de golf y utilizar el restaurante.

Primer escenario. El hotel de 5* realiza una oferta bajando el precio en busca de nuevos huéspedes. El precio normal es de 120 euros/habitación/día y lo ha bajado a 40 euros/habitación/día. Ha conseguido una ocupación del 95%. El hotel se queja de que la mayoría de los huéspedes que han llenado sus habitaciones no “tienen calidad” porque:

- No utilizan el campo de golf.
- No consumen en el restaurante.
- No compran en la tienda.
- Y encima se quejan de que al hotel le falta animación y que no es lo que esperaban, por lo que para ellos es un hotel con poca calidad.

Segundo escenario. El hotel de 5* realiza un descuento en todas sus actividades relacionadas con el golf, las cuales describe con todo lujo de detalle, en busca de nuevos huéspedes. Este mensaje lo focaliza a aquellos huéspedes potenciales que pertenecen al segmento de golf. El hotel se llena con el 80% de su capacidad. El hotel ha buscado aquel huésped que entiende de golf y podrá valorar, con sus conocimientos, los servicios que ofrece (busca su huésped de calidad, formado, informado y con experiencia).

- El hotel está contento con el huésped que ha conseguido porque sabe valorar los servicios que ha diseñado.
- El huésped podrá utilizar los servicios diseñados para su disfrute y los podrá valorar otorgándole el calificativo de un servicio con calidad o sin calidad.

La mala interpretación del mensaje publicado por la empresa, por parte de los usuarios, puede llevar a dos posibles escenarios.

- Que no nos hemos sabido explicar, por lo tanto, no tenemos claro o no confiamos en el servicio diseñado.
- Que hemos generalizado tanto el mensaje, fruto de nuestro interés por atender el máximo de segmentos posibles, que la información ha quedado diluida.

Una comunicación dirigida a diferentes segmentos de mercado es un mensaje generalizado, sin detalles del tipo de servicio; una comunicación dirigida a un solo segmento del mercado es un mensaje especializado y directo, donde se entra en el detalle y no hay posible confusión por parte del huésped/comensal.

“Saber analizar si un huésped/comensal descontento se ha equivocado de establecimiento, o bien el establecimiento no se ha sabido comunicar correctamente, es importante para conseguir los objetivos propuestos de calidad”.

A los potenciales huéspedes/comensales, la información del servicio les llega por diferentes medios:

- Comunicación boca/oreja (actualmente internet/vista): es uno de los más influyentes en la decisión de un potencial huésped/comensal, ya que normalmente esta información le llega por medio de una persona cercana o con las mismas inquietudes, ideas o estatus social que él. Facebook, WhatsApp, Twitter, LinkedIn, Instagram, etc., son medios de comunicar opiniones sobre productos y servicios. En este punto, a las empresas de alojamiento y restauración, les interesa mantenerse al día para poder reaccionar ante un comentario en su REPUTACIÓN *ON LINE*. Contestar los mensajes es muy importante, pero aún más importante es cómo contestar.
- Necesidades personales: cada huésped quiere encontrar algún servicio especial, acorde con sus necesidades particulares, y esto pesará mucho en su decisión final de compra. El huésped/comensal busca experiencias únicas y lo más individuales posibles y, a ser posible, quiere llegar a cocrear con la empresa (formar parte del diseño del servicio o experiencia). No se ha de olvidar que no todos los servicios turísticos han de estar diseñados para todos los usuarios turísticos, ni todos los usuarios turísticos buscan cualquier servicio turístico. Hemos hablado de la necesidad de especializarse o segmentar el mercado para poder ofrecer el servicio lo más personalizado posible. Sobre esto y la variabilidad en el servicio hablaremos en otros capítulos.
- Experiencias personales: son las experiencias o vivencias, positivas o negativas, que un huésped/comensal/visitante ha vivido anteriormente. Estas experiencias le aportarán unos *inputs* positivos o negativos sobre el destino, el establecimiento, su categoría y/o sus servicios. La facilidad de transporte ha hecho que los potenciales huéspedes, comensales o visitantes se desplacen mucho, vivan muchas experiencias y adquieran conocimientos, que irán acumulando durante su vida de consumidor de servicios turísticos.

cos. Estas experiencias y conocimientos hacen que construya su propia selección de prioridades como usuario/a turístico. Cuando decide dónde ir, sabe qué quiere y será muy crítico con los prestadores de servicio si es defraudado.

- **Comunicación externa:** la comunicación que el establecimiento haga de su servicio e instalaciones será de gran ayuda, para el/la usuario/a turístico, para formar sus sueños y sus correspondientes expectativas. Pero se ha de ser consciente que esta comunicación será una promesa por escrito, como ya hemos visto anteriormente, del prestador del servicio hacia el/la usuario/a. Según la OCU (Organización de Consumidores y Usuarios), los problemas más frecuentes en, por ejemplo, alojamientos tienen que ver con la diferencia entre las expectativas creadas por este y la realidad percibida. Lo cierto es que los establecimientos deben cumplir con lo que anuncian en su publicidad. Si conocemos a nuestro huésped, comensal o visitante (especialización) y diseñamos correctamente el servicio ofrecido, nos asegurará una comunicación correcta con él.

Con todos estos *inputs* informativos, nuestro potencial huésped, comensal o visitante está empezando a formar sus sueños, sus expectativas y el servicio esperado. De los cuatro medios de comunicación mencionados anteriormente solo el último, la comunicación externa, es en el que el establecimiento puede influir. En el resto de los medios no se tiene acceso, el dominio lo tienen los usuarios del servicio. El/la potencial usuario/a busca información para disminuir el temor, las incertidumbres y las dudas que pueda tener en el momento de elegir un servicio u otro. Se ha pasado de buscar la información suministrada por el establecimiento (la publicidad de las postales, folletos, páginas web y las categorías por estrellas), a la información detallada con amplias explicaciones, muchas fotos de alta calidad y, sobre todo, de los comentarios que existen en las redes sociales.

Para disminuir estos temores, incertidumbres y dudas, y evitar los malentendidos, por parte del potencial huésped, comensal o visitante, en el momento de la compra hay que considerar cómo puede ser interpretado nuestro mensaje. La veracidad de la comunicación por la cual damos a conocer el servicio forma parte del valor añadido del propio servicio.

El diseño del servicio es crucial para poder comunicar correctamente nuestro mensaje. Un mal diseño llevará, a la empresa, a no saber describir el servicio y como consecuencia de ello a una mala comunicación con el potencial usuario/a. La valoración final del servicio podrá ser una calidad deficiente y pérdida de imagen, por haberse comprometido a realizar servicios que no sabe o pueden llevar a cabo. Recordemos el ejemplo anterior del hotel del campo de golf.

En un sistema de gestión de calidad, la comunicación es un apartado muy importante ya que aporta el compromiso de la dirección con el resto de la organización (empleados/as), y de la organización (empleados/as) con el potencial huésped, comensal o visitante.

1.7. LA PERCEPCIÓN DEL SERVICIO (EL HUÉSPED Y EL PERSONAL)

Este compromiso del servicio ofrecido está compuesto por ciertas características que lo hacen frágil e inestable, ya hemos comentado la diferencia entre un servicio y un producto manufacturado. Veamos las características implícitas que encontramos en un servicio:

- Que es intangible.
 - Su consumo no da nada en propiedad.
 - No es un bien. Solo da el derecho de consumo o utilización del servicio contratado y por un tiempo limitado.
 - Es difícil de medir, comprobar y verificar para asegurar su eficiencia.
- Es muy heterogéneo.
 - Varía según quien realice el servicio.
 - Varía según el/la usuario/a turístico que lo reciba.
 - Puede cambiar de un día a otro.
- Es inseparable:
 - El servicio se ejecuta en el momento en que se relacionan o interactúan el prestador del servicio y el huésped, comensal o visitante.
 - El huésped, comensal o visitante colabora e interviene en la prestación del servicio.
 - El servicio se produce y se consume simultáneamente.
- Tiene caducidad:
 - Caduca inmediatamente. Se ha de consumir una vez iniciado.
 - No se puede almacenar.

Estas características limitan mucho el diseño del servicio, pero, por otro lado, asumir estas características lo facilita y puede evitar errores y fallos en los procesos. Entraremos en detalle sobre los errores y fallos más adelante.

Parasuraman, Berry y Zaithaml realizaron un estudio para averiguar qué es lo que valoraban más los usuarios de los servicios. Las características del servicio que hemos visto son intrínsecas, por lo que no pueden ser valoradas por los usuarios, pero sí que pueden valorar el resultado de haberlas tenido en cuenta en el diseño y durante la prestación del servicio. Los autores de este estudio reflejan que los puntos que más se valoran, por parte del consumidor, son:

- Los elementos tangibles: valoran las instalaciones físicas, equipos, la ratio de personal/usuario/a, mantenimiento, etc. Si todos los recursos son los adecuados para poder disfrutar del servicio contratado.
- Fiabilidad: habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidada. La formación del personal de los diferentes departamentos formará parte de la buena ejecución del servicio. Las diferentes crisis han llevado a que los prestadores de servicios puedan realizar varias funciones dentro