

Gestión  
*de la* calidad  
*en el* turismo

Consulte nuestra página web: [www.sintesis.com](http://www.sintesis.com)  
En ella encontrará el catálogo completo y comentado



Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de la propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sigs. Código Penal). El Centro Español de Derechos Reprográficos ([www.cedro.org](http://www.cedro.org)) vela por el respeto de los citados derechos.

# Gestión *de la* calidad *en el* turismo

*Juan José Tarí Guilló  
José Francisco Molina Azorín  
Jorge Pereira Moliner*



Agradecimiento a:

Álvaro Maciá, Marjal Campings & Resorts (figuras 2.3, 4.5 y 4.6 y anexos web 4.4, 4.6 y 4.7), David Hernando, Secretaría de Estado de Turismo (figura 1.7), Ignacio Rodríguez, ICTE (anexos web 4.10, 4.11, 4.12 y 4.13), Mayte García, HOSBEC (figuras 2.5 y 4.8 y anexos web 4.2 y 4.15), Sandra Olivares, Albir Playa Hotel & Spa (figuras 4.7, 4.9, 4.10 y 5.1 y anexos web 4.5 y 4.14), Susana Fábregas (figura 3.5) y Verónica Pérez-Cuadrado, Instituto Municipal de Servicios del Litoral del Excmo. Ayuntamiento de Cartagena (figura 2.4 y anexo web 5.2).

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquier otro, sin la autorización previa por escrito de Editorial Síntesis, S. A.

© Juan José Tarí Guilló  
José Francisco Molina Azorín  
Jorge Pereira Moliner

© EDITORIAL SÍNTESIS, S. A.  
Vallehermoso, 34. 28015 Madrid  
Teléfono 91 593 20 98  
[www.sintesis.com](http://www.sintesis.com)

ISBN: 978-84-9171-070-7  
Depósito Legal: M. 23.684-2017

Impreso en España- Printed in Spain

---

# Índice

---

<b>Prólogo</b>	9
<b>1. Concepto y estrategias de calidad</b>	11
Objetivos y estructura	11
1.1. Definición de conceptos	11
1.1.1. Definición de <i>calidad</i>	11
1.1.2. Definición de <i>calidad de servicio</i>	15
1.1.3. Definición de <i>gestión de la calidad</i>	19
1.2. Evolución del concepto de <i>calidad</i>	29
1.2.1. Evolución histórica	29
1.2.2. Líderes de la calidad	35
1.3. Estrategias de calidad	39
1.3.1. Calidad en la organización	39
1.3.2. Calidad en destinos	40
1.3.3. Beneficios de la gestión de la calidad	45
Aspectos clave del capítulo	47
Caso	48
Preguntas de evaluación	50
<b>2. Planificación, control y medición de la calidad</b>	51
Objetivos y estructura	51
2.1. Planificación, control y mejora	51
2.1.1. Planificación	52

2.1.2. Organización, dirección y gestión de personas	60
2.1.3. Control	61
2.2. Cómo medir la satisfacción del cliente	62
2.2.1. Cuestionario SERVQUAL	63
2.2.2. Cuestionario de calidad propio	69
2.2.3. Calidad y reputación <i>on-line</i> (web 2.0)	73
2.2.4. Cliente misterioso	77
2.3. Costes de la calidad	80
2.3.1. Definición y tipos de costes	80
2.3.2. Cálculo de los costes de calidad	85
2.3.3. Ejemplo de cálculo de los costes de calidad	88
Aspectos clave del capítulo	92
Casos	93
Preguntas de evaluación	116
<b>3. Modelo EFQM de excelencia</b>	<b>117</b>
<hr/>	
Objetivos y estructura	117
3.1. Modelo EFQM	117
3.1.1. Evolución del modelo EFQM	117
3.1.2. Definición del modelo EFQM	118
3.1.3. Criterios del modelo EFQM	121
3.2. Método de autoevaluación	138
3.2.1. Preparación de la autoevaluación	138
3.2.2. Desarrollo de la autoevaluación	140
3.2.3. Implantación y seguimiento	140
3.3. Esquema REDER	142
3.4. Sello EFQM de excelencia	144
Aspectos clave del capítulo	146
Casos	147
Preguntas de evaluación	159
<b>4. Normas de calidad</b>	<b>161</b>
<hr/>	
Objetivos y estructura	161
4.1. Conceptos previos	161
4.2. Norma ISO 9001	163
4.2.1. Evolución de las normas ISO 9000	163

4.2.2. Definición de las normas ISO 9000	164
4.2.3. Documentación	167
4.2.4. Requisitos de la norma ISO 9001	174
4.3. Certificado Q de calidad turística	190
4.3.1. Evolución del sistema de calidad turística español	190
4.3.2. Definición de las normas de calidad turística	191
4.3.3. Requisitos de la marca “Q” de Calidad Turística	193
Aspectos clave del capítulo	208
Casos	209
Preguntas de evaluación	223
<b>5. Herramientas de la gestión de la calidad</b>	<b>225</b>
<hr/>	
Objetivos y estructura	225
5.1. Introducción a las técnicas y herramientas de la calidad	225
5.2. Herramientas de participación de empleados	228
5.2.1. Sistema de sugerencias	228
5.2.2. Equipos de trabajo	231
5.2.3. Proceso de resolución de problemas	233
5.3. Herramientas básicas para la mejora de la calidad	239
5.3.1. Tormenta de ideas	239
5.3.2. Diagrama de flujo	240
5.3.3. Hoja de toma de datos o de comprobación	242
5.3.4. Diagrama causa-efecto	243
5.3.5. Diagrama de Pareto	249
5.3.6. Histogramas	255
5.3.7. Diagrama de dispersión	259
5.3.8. Estratificación	262
5.3.9. Gráficos de control	264
5.4. Otras herramientas de la calidad para las organizaciones turísticas	286
Aspectos clave del capítulo	287
Casos	288
Preguntas de evaluación	294
<b>6. Gestión medioambiental en el sector turístico</b>	<b>295</b>
<hr/>	
Objetivos y estructura	295
6.1. Empresa turística y medio ambiente	297

6.1.1. Análisis histórico de la preocupación por el medio ambiente	297
6.1.2. Influencias recíprocas entre la empresa turística y el medio ambiente	308
6.2. Herramientas de gestión medioambiental	313
6.2.1. Análisis del ciclo de vida	313
6.2.2. Buenas prácticas ambientales	313
6.2.3. Etiquetas ecológicas	314
6.2.4. Memorias de sostenibilidad	316
6.2.5. <i>Marketing</i> ecológico	317
6.2.6. Otras herramientas	318
6.3. Sistemas de gestión ambiental	319
6.3.1. La norma ISO 14001	320
6.3.2. El reglamento europeo EMAS	326
6.3.3. Integración de sistemas de gestión de calidad y del medio ambiente	327
6.3.4. Proceso de implantación y certificación	328
Aspectos clave del capítulo	330
Casos	331
Preguntas de evaluación	332

---

**Bibliografía** 333



---

# Prólogo

---

Las organizaciones turísticas tratan de mejorar continuamente sus servicios para satisfacer a sus clientes y, de esta forma, mejorar sus resultados. Este proceso de mejora continua es el objetivo que persiguen aquellas preocupadas por la calidad.

El propósito de este libro es analizar los fundamentos, prácticas, técnicas y herramientas de la gestión de la calidad en turismo. Con estos conceptos y los ejemplos prácticos y casos que en él se recogen se pretende aportar los conocimientos necesarios para que los estudiantes y profesionales del turismo comprendan el significado de adoptar la filosofía de la calidad y las prácticas y herramientas que pueden implantar para ello.

Esta obra se estructura en seis capítulos. Cada uno de ellos incluye ejemplos prácticos y finaliza con un resumen de los aspectos clave del capítulo y casos. Además, en los capítulos 4 y 5 se incluyen anexos que muestran ejemplos de organizaciones turísticas, que se pueden encontrar en el espacio del libro habilitado en la página web de la editorial, [www.sintesis.com](http://www.sintesis.com).

En el primer capítulo se ofrece una visión de conjunto de lo que significa la calidad y la gestión de la calidad para las organizaciones turísticas. Además, se analiza la evolución histórica y las aportaciones de los principales líderes de la calidad, para finalizar con las estrategias que pueden seguir las organizaciones cuando se preocupan por la mejora de la calidad.

El segundo capítulo analiza cómo planificar y controlar la calidad y cómo medir la calidad del servicio y la satisfacción del cliente como aspectos críticos de la adopción de esta filosofía. Además, se incluye el modo de calcular los costes de la calidad para ser conscientes de lo que cuesta tanto hacer bien las cosas como equivocarse.

En los capítulos 3 y 4 se da una visión amplia de los modelos y normas de calidad más utilizados por las organizaciones turísticas: el modelo EFQM, la

norma ISO 9001 y la marca “Q” de Calidad Turística. En concreto, en el tercer capítulo se analiza el modelo EFQM, su evolución, definición y criterios, así como el proceso para llevar a cabo una autoevaluación. En el cuarto capítulo se estudia la norma ISO 9001 y la marca “Q” de Calidad Turística: se muestra su evolución y definición, así como los requisitos que se deben cumplir para adoptar una norma de este tipo. Además, se explican los documentos necesarios para adoptar o certificar un sistema de calidad.

El quinto capítulo se centra en un conjunto de herramientas de calidad que pueden utilizar las organizaciones turísticas. Por un lado se analizan las herramientas de participación de empleados y por otro las herramientas básicas para la mejora.

Dadas las similitudes entre la gestión de la calidad y la gestión ambiental y la creciente preocupación por estos aspectos en las organizaciones turísticas, en el último capítulo se introduce la preocupación medioambiental en el sector turístico. En concreto se analiza la relación entre el medio ambiente y la organización, y las herramientas y sistemas de gestión que se pueden utilizar para integrar el factor medioambiental en la gestión empresarial. Este capítulo finaliza con unas ideas sobre la integración entre ambos sistemas de gestión y el proceso de implantación y certificación.

El contenido de este libro va dirigido a estudiantes, como manual para asignaturas relacionadas con la gestión de la calidad en turismo, pero también a directivos y estudiosos de la gestión de la calidad que quieran aplicar esta filosofía o una parte de ella en su trabajo o sus organizaciones.

En [www.sintesis.com](http://www.sintesis.com) se incluyen dieciocho anexos que complementan los contenidos de los capítulos 4 y 5. Las referencias a estos anexos se recogen a lo largo de estos dos capítulos en el libro.

# Planificación, control y medición de la calidad

---

# 2

---

## OBJETIVOS Y ESTRUCTURA

---

- Entender las funciones de planificación y control para la mejora continua, conocer algunas herramientas para medir la calidad del servicio y la satisfacción del cliente y comprender qué cuesta la calidad y la no calidad.
  - Analizar el proceso de planificación, control y mejora.
  - Estudiar algunas herramientas para medir la calidad del servicio o la satisfacción del cliente como son el cuestionario SERQUAL, cuestionarios propios de empresas, la web 2.0 y el cliente misterioso.
  - Examinar los costes de la calidad.
- 

### 2.1. Planificación, control y mejora

Como se ha indicado en el capítulo anterior, una organización comprometida con la gestión de la calidad sigue la filosofía reflejada en el ciclo PDCA. Esto significa que la organización planifica y controla su trabajo para mejorarlo. El objetivo de la gestión de la calidad es la mejora continua y el ciclo PDCA es una metodología para ello. A partir del ciclo PDCA y teniendo en cuenta las funciones de la administración (planificación, organización, dirección, gestión de personal y control), las funciones de la gestión de la calidad son las siguientes (James, 1997; Claver *et al.*, 2011):

---

- Planificación.
- Organización, dirección y gestión de personas.
- Control.

Siguiendo estas fases, una organización turística puede mejorar continuamente.

### 2.1.1. Planificación

La planificación es un proceso formalizado de toma de decisiones que establece qué quiere conseguir la organización y cómo va a conseguirlo (Strategor, 1995). Se ocupa de las decisiones necesarias para implantar las estrategias elegidas y hacer que funcionen. Este proceso formalizado se concreta en el plan estratégico en el que se describe cómo se van a implantar las estrategias a partir de objetivos, metas y tareas (Guerras Martín y Navas López, 2015).

La planificación de una organización puede ir desde una planificación informal que está en la mente de sus directivos (por ejemplo, objetivos a conseguir en la mente de los directivos) hasta una planificación estratégica formal donde la organización sigue las siguientes etapas: definición de misión, visión y valores, diagnóstico, política de la calidad, objetivos y desarrollo de planes, tratando de implicar a todos los empleados para conseguir los objetivos fijados. Todo ello debe ser evaluado periódicamente con la finalidad de obtener retroalimentación para identificar las posibles debilidades y actuar para mejorar en el próximo plan.

Entre ambos extremos se encuentran las organizaciones. Ahora bien, cuando una empresa realmente aplica la gestión de la calidad desarrolla una planificación formal que puede incluir desde la definición de una política de calidad y objetivos hasta una planificación estratégica. De este modo, un mayor o menor compromiso con la calidad llevará a la organización a una planificación más o menos avanzada. El mayor o menor desarrollo de esa planificación es una decisión de la organización. Siguiendo las etapas de la planificación estratégica, a continuación, se explica brevemente cada una de ellas.

#### ✓ *Definición de misión, visión y valores*

La misión es la razón por la que existe la organización y describe quién es y lo que hace. La misión proporciona una dirección a la organización y una indicación de lo que es verdaderamente importante para la misma. Es muy

importante que la misión sea conocida por los grupos de interés de la organización para conseguir lo anterior.

La misión debe ser estable en el tiempo, aunque se debe replantear como consecuencia de cambios en el entorno (Guerras Martín y Navas López, 2015). Para definir la misión de una organización, Hax y Majluf (1997) indican lo siguiente:

- a) Definir el campo de actividad de los negocios en los que opera y operará la empresa. El campo de actividad hace referencia a los productos o servicios ofrecidos, al ámbito geográfico cubierto y a las funciones de la cadena de valor del producto turístico que se cubren.
- b) Identificar las capacidades esenciales que la organización desarrolla o desarrollará en el futuro y que definen su ventaja competitiva.
- c) Incluir los valores, creencias y la filosofía de la organización que orienta sus relaciones con los grupos de interés internos y externos.

La dirección también debe definir la visión de la organización. La visión muestra lo que la empresa quiere llegar a ser en el futuro. Mientras la visión expresa adonde nos lleva la misión, la misión hace realidad la visión. Su definición es uno de los papeles centrales del líder. A la hora de definirla, Kantabruta y Anvery (2010) ofrecen una serie de pautas:

1. Concisa y breve, entre 11 y 22 palabras, fácil de comunicar y recordar.
2. Clara, es decir, que todos los grupos de interés puedan comprenderla.
3. Orientada hacia el futuro.
4. Estable en el tiempo.
5. Desafiante para poder motivar.
6. Abstracta para que todas las áreas puedan realizar su propia interpretación.
7. Inspiradora y deseable para todos los miembros de la organización.

La misión y la visión la deben conocer todos los empleados. Por ello, a la hora de redactarlas es recomendable contar con la participación de los empleados. Por ejemplo, el equipo directivo puede redactar un borrador de ambos documentos para posteriormente comunicarlo a los empleados para que aporten sus sugerencias. Con este proceso formal, la misión y visión quedarían definidas (en un papel, publicadas en la web o intranet de la empresa, etc.), las conocerían todos los empleados y no se quedaría solo en la mente de la dirección. Un párrafo sería suficiente para definir la misión. De igual forma, un párrafo también bastaría para la visión (ver cuadro 2.1). Junto a estos documentos, la dirección puede identificar los valores. En la práctica, entre seis y ocho valores podrían ser suficientes (ver cuadro 2.2).

**CUADRO 2.1.**  
*Ejemplo de misión y visión de Paradores*

---

*Misión*

---

Paradores es un instrumento de política turística, que proyecta la imagen de modernidad y calidad de nuestro turismo en el exterior y que contribuye a la integración territorial, a la recuperación y mantenimiento del Patrimonio Histórico-Artístico de nuestro país y a la preservación y disfrute de espacios naturales, siendo a la vez el motor del conjunto de las acciones dinamizadoras de zonas con reducido movimiento turístico o económico.

---

*Visión*

---

El objetivo de Paradores es convertirse en una red de hostelería que ofrezca un servicio de calidad integral, diferenciado, accesible y personalizado, comprometido con el entorno natural, económico e histórico, con el que se pretende potenciar la imagen del turismo español unida a un desarrollo sostenible.

*Fuente:* [www.parador.es/es/institucional/mision-y-vision-de-paradores](http://www.parador.es/es/institucional/mision-y-vision-de-paradores).

**CUADRO 2.2.**  
*Misión, visión y valores de una cadena de agencias de viajes*

---

*Misión*

---

Brindar servicios turísticos que superen las expectativas de nuestros clientes mediante un servicio confiable y que contribuya al desarrollo socioeconómico de las comunidades ancestrales, minimizando los impactos que afectan al medio ambiente y logrando la satisfacción de nuestros clientes.

---

*Visión*

---

Ser una cadena de agencias de viajes confiables que ofrezcan seguridad a nuestros clientes en viajes fuera del país, además de brindar la mejor experiencia de turismo sostenible, conservando el medio ambiente, mejorando la calidad de vida de las comunidades y obteniendo la mayor satisfacción de turistas y visitantes.

---

*Valores*

---

- |                    |                 |
|--------------------|-----------------|
| – Respeto.         | – Proactividad. |
| – Amabilidad.      | – Orden.        |
| – Honestidad.      | – Limpieza.     |
| – Responsabilidad. | – Puntualidad.  |
| – Confiabilidad.   |                 |

*Fuente:* <http://yuratours.com/pagina.php?vamenu=117>.

## ✓ Diagnóstico

El proceso de diagnóstico consiste en conocer cómo se encuentra la empresa analizando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. El diagnóstico puede representarse a través de la denominada matriz DAFO, que recoge las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (cuadro 2.3). Muchas veces este proceso se realiza de una manera informal, porque está en la mente de la dirección, por lo que formalizarlo es una alternativa ideal para facilitar la definición de objetivos y establecer los planes del año siguiente o siguientes.

**CUADRO 2.3.**  
*Ejemplo de un análisis externo-interno (DAFO)*

<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>– Existen subvenciones para obtener certificados de calidad.</li><li>– Posibilidad de aumentar el precio si se obtiene una certificación.</li><li>– Posibilidad de aumentar la cuota de mercado si se obtiene una certificación.</li><li>– Mejora de las puntuaciones en webs 2.0.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Otros competidores ya han implantado sistemas de calidad.</li><li>– Los competidores certificados tienen cuotas de mercado más elevadas.</li><li>– Muchos intermediarios exigen implantar un sistema de calidad para comercializar productos.</li></ul>
<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>– Personal formado.</li><li>– Personal experimentado.</li><li>– Dirección comprometida.</li><li>– Existen procesos estandarizados.</li><li>– Existen registros para algunas tareas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– No hay responsable de calidad.</li><li>– No se evalúa la satisfacción del cliente.</li><li>– No existen sistemas de sugerencias.</li><li>– No hay formación continua.</li><li>– No hay control de las opiniones vertidas por clientes en web 2.0.</li></ul>

## ✓ Política de calidad

La política de la calidad es un documento que refleja los compromisos de calidad de la organización (cuadro 2.4). Suele incluir, entre otros, los si-

güentes compromisos, intenciones o grandes objetivos: la satisfacción de las necesidades del cliente, la implicación del personal, la mejora continua y el cumplimiento de los requisitos aplicables. Este documento puede ser un folio con fecha y firma de la dirección o puede incluir varias páginas que la dirección debe comunicar a todos los empleados. Finalmente, debe servir de base para establecer objetivos.

**CUADRO 2.4.**  
*Política de calidad de la cadena hotelera RH*

---

RH Hoteles establece un compromiso de calidad total con sus clientes, empleados, proveedores y con la sociedad en general. Para ello adopta los siguientes principios como guía fundamental para el desarrollo de sus actividades:

1. Conseguir que todo nuestro esfuerzo personal y colectivo gire en torno a lograr la satisfacción plena del cliente, cuyos deseos y sugerencias impulsan nuestros esfuerzos de mejora y nos sirven de guía. El trato amable y atento al cliente, además del respeto y cooperación entre compañeros, será el mejor vehículo para lograrla.
2. Proporcionar a nuestro personal un entorno de trabajo seguro, que fomente el desarrollo de las aptitudes personales y el trabajo en equipo, en el que los planes de formación y mejora continua sean prioritarios.
3. Aplicar una política rigurosa de control de costes y cuidado de nuestros bienes y equipos que permita cumplir con los resultados económicos previstos.
4. Ser rigurosos en el cumplimiento de la normativa aplicable a nuestra actividad, así como con los compromisos que se adquieren tales como certificados de calidad, gestión medioambiental, seguridad en el trabajo, proveedores, etc.
5. Adoptar todas las medidas necesarias para evitar perjuicios al medio ambiente que pudieran causar las actividades llevadas a cabo en nuestros establecimientos.

RH Hoteles desarrolla en sus establecimientos un sistema de gestión que proporciona el método adecuado para establecer y revisar los objetivos que permitan desarrollar estos principios.

---

*Fuente:* [www.hotelesrh.com/empresa](http://www.hotelesrh.com/empresa).



## ✓ *Objetivos*

Los objetivos son el resultado deseado que la organización quiere conseguir en un periodo de tiempo determinado. Los objetivos pueden ser cuantitativos o cualitativos y tienen que comunicarse a todos los niveles para conseguir el compromiso e implicación de todos. Deben ser coherentes, medibles y alcanzables.

En la práctica, pueden establecerse objetivos cualitativos o cuantitativos. No obstante, es recomendable que cuantitativos siempre existan. Este documento puede ser un documento Word, una hoja de cálculo (documento Excel) u otro documento donde se reflejan, al menos, los siguientes apartados (figuras 2.1 y 2.2):

- Definición del objetivo.
- Indicador.
- Acciones para conseguirlo.
- Responsable.
- Plazo de cumplimiento.

En el ejemplo de la figura 2.1 se observa cómo la organización puede establecer objetivos generales por áreas y a partir de ellos establecer objetivos más concretos. En la columna de acciones se incluyen acciones para conseguir el objetivo. En esta figura solo se muestra ejemplos para uno de los objetivos (mejorar la satisfacción del cliente).

## ✓ *Desarrollo de planes*

En los objetivos se puede reflejar de manera breve o amplia el desarrollo de qué se va a hacer para alcanzar el objetivo. Esto es, las acciones a llevar a cabo para cumplir el objetivo. Realmente este apartado no lo incluyen todas las organizaciones y, por tanto, se podría pensar que no es obligatorio. No obstante, es recomendable incluirlo porque ayuda a aclarar y saber qué se puede hacer para conseguirlo (ver figuras 2.1 y 2.2). En la figura 2.1 estas acciones se incluyen en la columna de “metas y acciones” y en la figura 2.2, en la última columna.

OBJETIVO N.º 1			
Año:			
Definición: limpieza de la habitación en un plazo inferior a 15 minutos (departamento de pisos).			
Indicador: tiempo de limpieza por habitación (en minutos).			
METAS Y ACCIONES	PLAZOS	RESPONSABLE	CUMPLIMIENTO
Control del tiempo de limpieza (*)	Diciembre	Gobernanta	
Disponibilidad de toallas y sábanas limpias en lavandería todos los días	Diciembre	Gobernanta	
Disponibilidad de productos de limpieza en almacén	Diciembre	Gobernanta	
Planificación diaria (asignación de 10 habitaciones por empleado del departamento pisos)	Enero	Gobernanta	
Definición de las normas de limpieza (**)	Enero	Gobernanta	
Definición del proceso de limpieza de las habitaciones (**)	Enero	Gobernanta	
Creación de un equipo de trabajo de camareras para reducir el tiempo de recogida de la ropa (****)	Diciembre	Gobernanta	
Trabajo del equipo	Marzo		
Informe a la gobernanta	Abril		
Estandarización del trabajo	Mayo		
FIRMA GERENCIA:			
<p>(*) La persona que limpia una habitación refleja en un impreso la hora de inicio y la hora de finalización, para posteriormente calcular el tiempo medio y establecer un estándar.</p> <p>(**) Ejemplo de estándares o normas de limpieza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal limpio, educado y con el uniforme correspondiente.</li> <li>- Llamar antes de entrar a la habitación, aunque tenga el cartel de petición de limpieza, etc.</li> </ul> <p>(***) Ejemplo breve de pasos para limpiar la habitación:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Primero barrer, luego limpiar el baño, aseo de la habitación y por último fregar la habitación.</li> <li>2. Dejar bien visible en el baño el cartel del ahorro del agua: el cliente que no vea urgente el cambio de sábanas y toallas para el ahorro del agua las dejará colgadas; y si prefiere que se las cambien las dejará sobre el suelo. En el caso de que el cliente deje sobre el suelo cualquier toalla o sábana, se le repondrá una nueva.</li> <li>3. No tocar ningún objeto personal del cliente.</li> <li>4. Asegurarse de que la habitación se queda perfectamente cerrada.</li> </ol> <p>(****) El equipo de trabajo refleja en un diagrama de flujo las etapas para recoger la ropa de la habitación (tal como se hace ahora) y establecen un nuevo método de trabajo que consigue reducir el tiempo.</p>			

**Figura 2.1.** Ejemplo de objetivo en un documento Word.

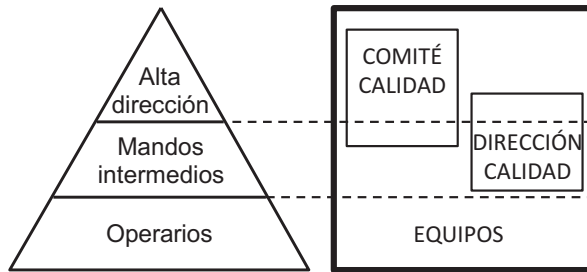
AÑO:					
Objetivo estratégico	Objetivo	Indicador	Responsable	Plazo	Acciones
COMERCIAL					
Aumentar el % de ocupación	Aumentar el % de ocupación media > 85%	Tasa de ocupación	Gerente	Dic.	
- CLIENTES					
Aumentar el número de clientes extranjeros	Aumentar el número de clientes en un 20%	% de incremento de clientes	Responsable comercial	Jun.	
Mejorar la satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente > 4,5 (escala 1 a 5)	Índice de satisfacción del cliente (equivale al valor medio de la encuesta en una escala de 1 a 5)	Responsable de calidad	Jun.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir los estándares de calidad del departamento de recepción, publicarlos e informar de los mismos a todos los empleados de recepción</li> <li>- Impartir un curso de formación sobre atención al cliente en el Centro de Desarrollo Turístico para todos los empleados de recepción</li> </ul>
- EMPLEADOS					
Formar a los nuevos empleados	Taller de inducción para el 100% de nuevos empleados	% de nuevos empleados formados	Responsable de personal	Dic.	
-					

**Figura 2.2.** Ejemplo de objetivo en una hoja de cálculo Excel.

### 2.1.2. Organización, dirección y gestión de personas

Una vez elaborada la planificación hay que ejecutarla. Para ello, el personal de la empresa es básico porque son los responsables de la calidad. En este sentido, la estructura de responsabilidades de la calidad suele ser la siguiente (figura 2.3):

- a) *Comité de calidad.* Es el grupo líder de más alto nivel que toma las decisiones clave. Estará formado por un responsable de la alta dirección, normalmente, el director general, los principales responsables de los otros departamentos o áreas de la empresa y la persona responsable de la calidad. Entre sus funciones pueden incluirse las siguientes: a) establecer la misión y la política de calidad; b) preparar, dirigir y comunicar el proceso; c) dirigir la planificación de la calidad; d) suministrar los recursos necesarios; y e) fijar objetivos.
- b) *Dirección de la calidad.* Es la parte de la estructura organizativa responsable de dirigir y controlar el proceso de implantación y mantenimiento de la gestión de la calidad en la organización. Puede estar formada por un departamento, concretamente el de calidad, o por una sola persona que se denomina director o coordinador de calidad, dependiendo generalmente de la necesidad y del tamaño de la empresa. Realmente no es necesario que exista como tal el cargo de responsable de calidad, lo importante y necesario es que la responsabilidad recaiga en alguien de la empresa, que puede ser por ejemplo, en el caso de un hotel, la persona responsable de recepción, mantenimiento, personal u otro responsable de área e incluso el gerente.
- c) *Equipos de trabajo.* La responsabilidad por la calidad y por hacer bien el trabajo es de todos los empleados y por ello la filosofía de la gestión de la calidad promueve el trabajo en equipo para la mejora continua. De este modo, los equipos de trabajo son una parte importante de la cultura de la calidad. Los equipos de trabajo habituales en una cultura de calidad son los siguientes:
  - *Círculos de calidad.* Equipos de trabajo constituidos voluntariamente para resolver los problemas surgidos en su área de trabajo.
  - *Equipos de mejora.* Equipos designados por la dirección para estudiar un problema determinado y una vez resuelto el equipo se disuelve.



**Figura 2.3.** Estructura para la calidad. *Fuente:* adaptado de Claver, Llopis y Tarí (1999).

Con relación a la función de la dirección, su papel es básico para crear una cultura de la calidad porque son un ejemplo para el resto de los empleados. El líder debe comprometerse con la mejora de la calidad de una manera real. Sin embargo, el compromiso de la dirección es necesario pero no suficiente para crear una cultura de calidad. La calidad requiere el compromiso de todos para conseguir hacer bien el trabajo a la primera y satisfacer al cliente. Una forma de implicar a los empleados en la mejora continua es través de políticas de personal ajustadas a la nueva cultura.

Como muestran los principios de la calidad (ver cuadro 1.3), la gestión de las personas es uno de los principios básicos de la gestión de la calidad. La gestión de la calidad implica un cambio de actitudes para que los empleados sean conscientes de la importancia de hacer bien su trabajo a la primera para satisfacer al cliente.

### 2.1.3. Control

El control significa que la organización evalúa el grado de cumplimiento de lo que ha planificado. El control consiste, por tanto, en comparar la situación real con un estándar (lo planificado) y actuar sobre las diferencias. Por ejemplo, si el objetivo de un hotel es “porcentaje de ocupación media en los meses de temporada alta de un 95%”, cuando se controla el grado de cumplimiento de lo planificado se hace lo siguiente:

- Medir el comportamiento real, es decir, medir el porcentaje de ocupación durante ese periodo.
- Comparar con el estándar, es decir, comparar la medición anterior con el estándar (95%).
- Actuar sobre las diferencias.

Este control se puede llevar a cabo a través de indicadores (el porcentaje de ocupación, porcentaje de clientes por nacionalidades, tiempo de espera, índice de satisfacción del cliente, puntuación en Booking, etc.), auditorías internas o externas, reuniones, revisiones por la dirección, etc. De este modo, con el control se recogen datos para medir y, a partir de aquí, establecer acciones para mejorar.

Cuando la organización aplica las fases de este proceso de planificación puede mejorar. Sin embargo, en la práctica, la organización no solo mejora a través de este proceso, también puede aplicar otras herramientas para ello como sería aplicar el proceso de resolución de problemas y las herramientas de calidad que se analiza posteriormente. En este proceso de planificación, es importante saber qué quiere el cliente y cuánto cuesta la calidad. A continuación, se analizan estos dos aspectos:

1. La satisfacción del cliente.
2. Los costes de la calidad.

## 2.2. Cómo medir la satisfacción del cliente

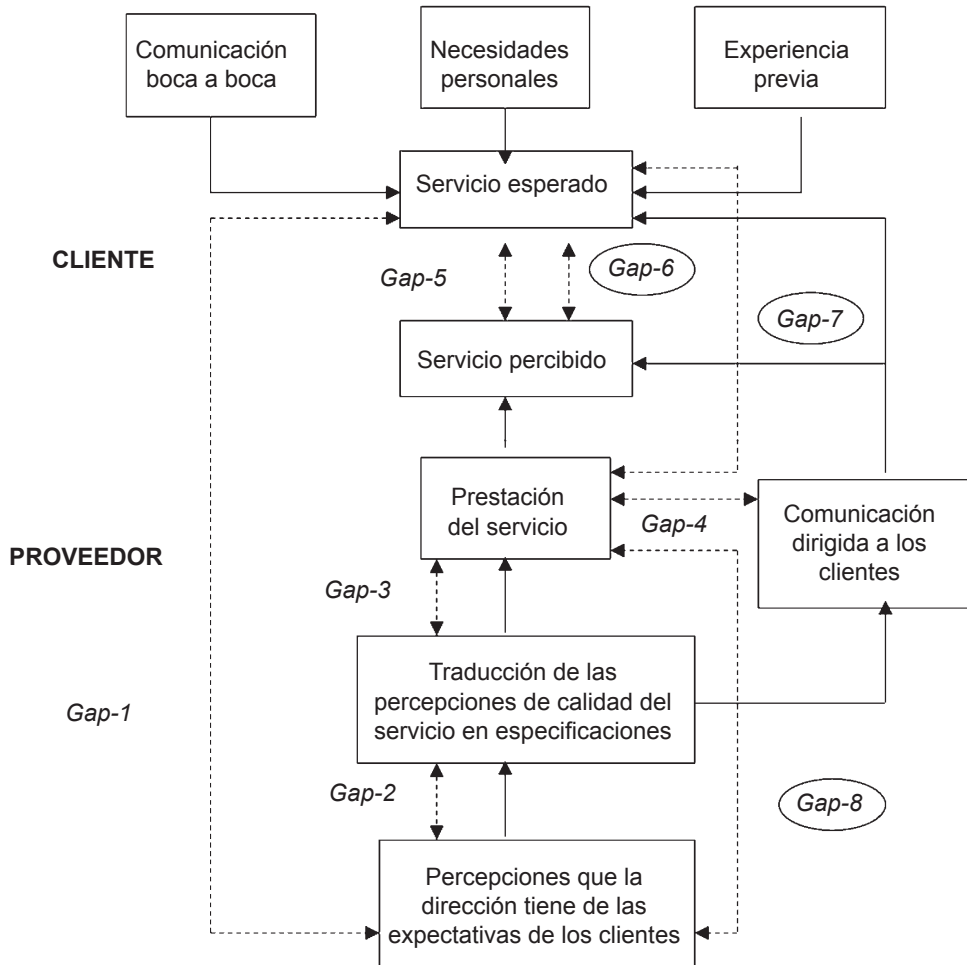
La forma de conocer qué quiere el cliente es preguntándole. Para ello, existen diferentes herramientas que permiten conocer las necesidades del cliente y medir su satisfacción, o medir la calidad del servicio como las siguientes:

- a) Sistema de quejas y reclamaciones.
- b) Sistema de sugerencias.
- c) Visitas de encuestadores.
- d) Reuniones de directivos y clientes.
- e) Indicadores: número de clientes perdidos, etc.
- f) Cuestionarios de satisfacción:
  - Escalas estandarizadas (por ejemplo, SERVQUAL).
  - Escalas propias de cada empresa.
- g) Redes sociales.
- h) Cliente misterioso.

En este apartado se analizan los cuestionarios de satisfacción, tanto las escalas estándares como los que pueden diseñar las empresas, para posteriormente explicar el uso de las redes sociales para escuchar a los clientes y la herramienta cliente misterioso.

### 2.2.1. Cuestionario SERVQUAL

El cuestionario SERVQUAL es una herramienta para medir la calidad del servicio. A partir de esta concepción de la calidad del servicio surgió la Escuela Norteamericana. Esta escuela está encabezada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) quienes definen a la calidad de servicio como “el juicio global del cliente acerca de la excelencia o superioridad del servicio” que resulta de compararlo con otros proveedores. Se centra en las discrepancias entre las expectativas de los usuarios y sus percepciones.



**Figura 2.4.** Modelo de calidad del servicio. Fuente: adaptado de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) y Lewis (1987).

De esta escuela surge el Modelo de la Calidad del Servicio que se expone en la figura 2.4. En este modelo se plantea la existencia de una serie de diferencias o gaps entre las distintas interpretaciones que pueden hacer del servicio los diferentes sujetos que intervienen en el proceso y que se pueden resumir en (Miguel Dávila, 2002):

- *Gap-1 (posicionamiento)*: diferencias entre las expectativas de los clientes y la percepción que los directivos tienen de cuáles son esas expectativas.
- *Gap-2 (especificación)*: diferencias entre las percepciones que tienen los directivos de las expectativas de los clientes y la especificación de cómo debe realizarse el servicio para cumplirlas.
- *Gap-3 (prestación del servicio)*: diferencias entre cómo debe realizarse el servicio y cómo se realiza el mismo.
- *Gap-4 (comunicación)*: diferencias entre el servicio prestado y el que se comunica que pueden recibir los clientes.
- *Gap-5 (percepción)*: diferencias entre la calidad que el cliente espera y la que percibe. Está en función de los otros cuatro gaps o diferencias.

Es precisamente del gap-5 de donde surge la escala SERVQUAL para medir la diferencia entre la calidad percibida y esperada del servicio. A partir de este trabajo, estudios posteriores han introducido modificaciones en esta escala definiendo nuevos gaps y nuevas dimensiones para medir la calidad del servicio.

Centrándonos en el modelo SERVQUAL, Parasuraman *et al.* (1988) propusieron el cuestionario SERVQUAL a partir de una escala válida y fiable, que cumplimentan los usuarios de un servicio para valorar sus expectativas y sus percepciones respecto a un conjunto de ítems. Es una escala que sirve para medir la calidad de servicio formada por cinco dimensiones de la calidad e incluye 22 ítems para medir las expectativas y 22 ítems para medir las percepciones (cuadro 2.5).

De este modo, el nivel de calidad de servicio se puede calcular como la diferencia entre las percepciones y las expectativas. Por lo tanto, el cuestionario SERVQUAL se debe cumplimentar dos veces por parte del mismo cliente, en primer lugar, antes de consumir el servicio y, en segundo lugar, durante o después de la prestación del servicio. La calidad del servicio se alcanza cuando las percepciones de los clientes superan o igualan sus expectativas. Para medir la calidad del servicio, los clientes valoran sus expectativas y sus percepciones respecto a estos 22 ítems. El proceso para obtener la puntuación SERVQUAL general sería el siguiente: