



**\*GESTION DE  
CALIDAD TURISTICA**

\* La calidad se considera en la actualidad uno de los aspectos clave de la gestión. Los clientes cada día son más exigentes, en el mercado la competencia cada vez es mayor. Existe gran número de empresas que ofrecen servicios de similar atractivo y precios también semejantes. Sin embargo, algunas empresas tienen mucha más aceptación que otras, y el elemento diferenciador entre unas y otras lo constituye, frecuentemente, la calidad del servicio que ofrecen. En efecto, la calidad de los servicios atrae a los clientes, pero, sobre todo, ayuda a mantenerlos. Si las expectativas del cliente se realizan, estará satisfecho, y eso querrá decir que el negocio está siendo gestionado correctamente.

**\* La calidad: *clave para la mejora de la competitividad.***

- \* La calidad, debe permitir la consecución de importantes ventajas competitivas:
- \* • La calidad predispone al cliente a pagar más por el servicio prestado puesto que se da respuesta a sus expectativas. De este modo, una mayor calidad en el servicio permite tener una menor dependencia de los precios, ya que pueden fijarse precios superiores lo que repercute directamente en la rentabilidad del negocio.
- \* • También proporciona una mayor fidelidad de los clientes, es decir, que estos vuelvan repetidamente al establecimiento por ejemplo, y que hablen bien del mismo. Por tanto, se incrementará la cuota de mercado, o lo que es lo mismo, se elevará el índice de ocupación del establecimiento. Así pues, y como consecuencia de lo anterior, el negocio será más rentable.

La calidad también debe posibilitar la consecución de otros objetivos como:

- \* • La optimización de los procesos de gestión para maximizar los resultados.
- La mejora continua, de modo que se logre una adaptación constante a un mercado cambiante.
- Disminuir costes, especialmente aquellos que son resultado de servicios mal prestados o errores cometidos en los procesos de producción del servicio.
- Asegurar la supervivencia del establecimiento.
- Fomentar la creatividad y la iniciativa de las personas.
- Crear un espíritu de equipo y un buen clima laboral, porque no sólo es necesario dar un buen trato a los clientes, sino que estos se sentirán más a gusto si encuentran un ambiente de compañerismo entre las personas que trabajan en el establecimiento.

Los métodos para desarrollar la gestión de calidad en la empresa establecen una serie de acciones que se estructuran en dos líneas fundamentales: aquellas dirigidas al apoyo de las personas que forman parte de la empresa, y las acciones cuyo objeto es la creación de un sistema de aseguramiento y evaluación de la calidad.

**\* Calidad y rentabilidad.**

## ***La política de personal en los sistemas de gestión de la calidad.***

- \* No se pretende abordar en este apartado de un modo detallado todos los aspectos relacionados con los recursos humanos en la empresa, sino que tan sólo se intenta transmitir la necesidad de adoptar una determinada actitud en lo que se refiere a la toma de decisiones que afectan a la política de personal de la empresa. En el esfuerzo por extraer el máximo rendimiento de la actividad del negocio debe optarse por formas de gestión encaminadas a la cualificación de los recursos humanos. Así, la importancia de las personas que participan en la actividad de la empresa ocupa un lugar destacado en los sistemas de gestión empresarial de calidad.
- \* Por tanto, será necesario considerar todos los procesos en los que participa el personal de la empresa en mayor o menor medida, sus relaciones, la comunicación que debe establecerse entre dichos miembros para una correcta gestión y producción del servicio que va a ser prestado a los clientes, a los sistemas de selección, motivación, formación, etc.
- \* En primer lugar debe existir un firme compromiso de la dirección con respecto a la gestión de calidad. Debe darse un convencimiento absoluto, por parte del principal o principales responsables de la empresa, de que la implantación de un sistema de calidad es necesario para el establecimiento de alojamiento rural.
- \* Este compromiso redundará en la adopción de los principios de calidad por parte de todos los miembros, y por tanto la puesta en marcha exitosa del propio sistema de calidad. Antes de poner en marcha el sistema de gestión de calidad habrá que trabajar para diseñarlo correctamente, labor que deberá ser liderada por el responsable y participada activamente por todos los miembros. Es decir, el director no debe hacer el sistema, debe únicamente apoyarlo. La elaboración del sistema supondrá un trabajo extraordinario a la labor diaria y por tanto un esfuerzo suplementario.

## **\* Efectos de la gestión de la calidad.**

Lo que sí es labor del responsable del establecimiento es fomentar la comunicación, involucrar al personal en la gestión, delegar responsabilidades, lograr un clima laboral distendido. Para ello será conveniente aplicar las técnicas que se presentan a continuación:

- \* **La selección del personal:** en aquellas empresas que trasciendan el carácter meramente familiar deberán establecerse criterios de selección del personal que permitan la incorporación de personas con buena predisposición para el servicio a los clientes, con capacidad de tomar decisiones, de trabajar en grupo, de ser flexibles e implicarse en la empresa.
- \* **La formación:** tanto en su vertiente técnica, como en lo que concierne a actitud de servicio de los empleados.
- \* **La motivación:** ésta puede basarse en tres puntos principalmente, el reconocimiento público del trabajo bien hecho, dar mayor responsabilidad en la empresa a los empleados, o mediante recompensas de tipo retributivo u otras de carácter material (viajes de incentivo por ejemplo). Aunque pueda parecer lo contrario, las dos primeras en muchas ocasiones pueden ser más gratificantes y dar, al menos, tan buenos resultados como la tercera, aunque en cualquier caso lo más aconsejable puede ser mantener un equilibrio entre estas tres formas de motivar a las personas que forman parte de la empresa.



- \* ***El trabajo en grupo:*** este aspecto es decisivo para garantizar un buen desempeño de las diferentes tareas desarrolladas en la empresa, ya que facilita el entendimiento entre los miembros que la componen, el conocimiento de cada individuo de las tareas desarrolladas por los compañeros, y el apoyo mutuo en aquellos momentos en que se haga necesario.
- \* ***La participación e involucración del personal en la empresa:*** es muy aconsejable que el personal sienta la empresa como propia, de esta forma la aportación de su trabajo será mayor, atenderá mejor a los clientes y esto facilitará una mayor satisfacción de los usuarios del servicio. Para conseguir este objetivo será necesario dar la suficiente capacidad a los empleados para que puedan tomar decisiones por su cuenta, lo que a la vez, agilizará el servicio y el desempeño del trabajo a realizar.
- \* ***La comunicación interna de la empresa:*** además de propiciar y configurar un adecuado sistema de comunicación dirigido a los usuarios del servicio (apartado 5.3), es muy importante favorecer una comunicación fluida entre los diferentes trabajadores. Además, hay que considerar que la comunicación debe fluir correctamente tanto de manera horizontal, es decir, entre los diferentes departamentos (en las empresas de tamaño medio) o personas que se hagan cargo de las diferentes funciones a desarrollar, como verticalmente, en sentido descendente (del jefe a los subordinados) y ascendente (de los subordinados al jefe). De este modo, la dirección no debe limitarse a dar órdenes al resto del personal, sino que también debe escuchar a éstos, de forma que pueda propiciarse una comunicación en la que el diálogo sustituya a las órdenes.

*Diseño y evaluación del sistema de calidad de servicio.*

\* Anteriormente se ha diferenciado entre las acciones de calidad orientadas a personas, y las orientadas a los métodos y sistemas de gestión. Entre estas últimas habrá que distinguir dos tipos de acciones fundamentales, las acciones de aseguramiento y las acciones de evaluación.

**\* Gestión de calidad en  
la organización  
interna de la empresa**



- \* La creación del sistema de gestión de la calidad supone la materialización de los principios de la calidad y el método a través del cual se alcanzará la optimización de los procesos de servicio. Para ello será necesario diseñar dicho sistema y posteriormente aplicarlo, siguiendo una serie de etapas básicas. Éstas deberán seguirse tanto en una empresa de nueva creación, como en un establecimiento ya existente. Aunque en este segundo caso se contará con una experiencia de gestión que puede facilitar la prevención de errores, en el primero se evitarán de antemano muchos problemas habituales a la hora de prestar el servicio a los clientes de establecimientos de alojamiento turístico rural.
- \* Las acciones de aseguramiento de la calidad deben tener como objetivo prioritario la organización y sistematización del servicio prestado por la empresa de alojamiento turístico rural. Los elementos que lo conformarán, que deberán ser definidos, y que serán descritos en el siguiente apartado (donde se introduce un ejemplo específico), son: los procesos de servicio, como definición de las diferentes actividades desarrolladas en el seno de la empresa, y las normas que a partir de las diferentes etapas del proceso se enunciarán.
- \* Las normas se basarán en la especificación de estándares físicos y estándares de servicio, constituidos estos últimos por la definición de las tareas a desarrollar, los procedimientos a través de los cuales se ejecutarán las diferentes tareas, y los indicadores, que servirán para comprobar el grado de cumplimiento de las normas descritas, y que se constituirán en elemento clave de las acciones de evaluación.

## ***A). Acciones para el aseguramiento de la calidad.***

- \* Además, a la hora de definir los procesos y enunciar las normas será necesario especificar las personas, equipos y materiales necesarios para el perfecto desarrollo de las diferentes actividades desempeñadas en la empresa. Junto a estos elementos, y con el fin de evitar "fugas" o pérdidas de calidad, también deberá definirse la calidad concertada, es decir, la calidad de los materiales suministrados y los procesos de suministro que deberán garantizar los proveedores, así como establecer las exigencias mínimas para los distribuidores (agencias de viaje, por ejemplo).
- \* Todas las especificaciones de la calidad, y los sistemas propuestos, deberán ser plasmados en un manual de normas en cuya elaboración deberá participar todas las personas que integran la empresa, y que deberá ser seguido para mantener siempre los mismos niveles de calidad en el servicio del alojamiento de turismo rural, debiendo ser revisado continuamente para alcanzar la máxima actualización y vigencia del mismo.

- \* Estas acciones servirán para controlar y verificar el sistema de gestión diseñado, y para conocer el grado de satisfacción de los clientes respecto al servicio ofrecido en la empresa
- \* Para recopilar la información necesaria que servirá para realizar una adecuada evaluación de la calidad del servicio prestado por la empresa, existen diferentes herramientas:

## **\* B). Acciones para la evaluación de la calidad**

\* que se deriva de los indicadores que se han establecido al diseñar el sistema de calidad de servicio. Esto permitirá comprobar el grado de cumplimiento del sistema de calidad diseñado, detectar los puntos débiles del servicio ofrecido a los clientes y los errores cometidos, identificar los aspectos en los que es necesario aplicar medidas correctivas, etc. Todo ello redundará en la mejora continua del servicio prestado en la empresa

## \* ***1. Recopilar la información***

- \* **La encuesta de satisfacción**: la importancia de las encuestas de satisfacción radica en la calidad de la información recopilada. Para diseñar una encuesta de satisfacción debe definirse aquellos aspectos del servicio que interesan al cliente, dado que a la empresa le conviene conocer su opinión al respecto. Es habitual en los hoteles la existencia de este tipo de cuestionarios que pueden ser utilizados como modelo.
- \* **El análisis de quejas y reclamaciones**: el cliente que se queja está favoreciendo que fluya una valiosa información para los responsables del establecimiento que ha ofrecido el servicio, puesto que dicha queja permitirá, por una parte, tratar de subsanar el error que ha provocado la queja o reclamación y, por otra, dará la oportunidad a la empresa de dirigirse al cliente insatisfecho para darle las explicaciones pertinentes. Es más fácil que vuelva a utilizar el servicio un cliente al que se le ha sabido solventar un problema, que uno que quedando insatisfecho por alguna cuestión no lo ha comunicado a la empresa.
- \* **La opinión del personal en contacto con los clientes**: el personal de la empresa que está en contacto con los clientes tiene oportunidad de conocer opiniones y comentarios de los clientes sobre el servicio, por lo que favorecer que esa información se transmita o recopile de un modo u otro, ayudará sin duda a detectar y corregir errores.

## \* ***2. Medición de la satisfacción de clientes:***



- \* Una acción de gran valor para mejorar la gestión de calidad en la empresa es el control de los costes de calidad.
- \* La implantación de un sistema de calidad tiene dos objetivos prioritarios: la satisfacción del cliente y la mejora en los resultados económicos de la empresa. En este sentido, el incremento de los beneficios provendrá de dos vías fundamentales: el aumento de las ventas, debido a la fidelización de los clientes (costes de calidad), y la reducción de costes, debido al perfeccionamiento y simplificación de los procesos (costes de no calidad).

## \* ***3. Análisis de los costes de calidad.***



\* Entre los costes de calidad, es decir, los que la empresa asume para la implantación de la calidad, hay que destacar:

\* que son aquellos en los que se incurre para prevenir la aparición de fallos, ya sean internos o externos (por ejemplo, la formación del personal).

\* a) *Los costes de prevención*

\*son los costes que se derivan de las acciones propias de medición del sistema de gestión de la empresa y del análisis de los materiales suministrados por los proveedores.

\* ***b) Los costes de evaluación***

\* Entre los costes de no calidad, es decir, costes en los que la empresa deja de incurrir al perfeccionar y simplificar los procesos, hay que destacar:

que son aquellos que la empresa debe asumir por los errores cometidos en el desempeño de su actividad. Se trataría, por ejemplo, de pérdidas de material por un incorrecto uso (comida en mal estado de conservación, fugas de agua, exceso de consumo eléctrico, etc.).

**\* c) *Los costes por fallos internos***

\* costes de difícil cuantificación puesto que se refieren a la pérdida de beneficios y cuota de mercado por errores cometidos ante un cliente y que suponen la pérdida del mismo o que éste incurra en una menor utilización de los servicios disponibles. Un ejemplo de este tipo de costes es la devolución del importe pagado por un cliente por haberle dado un mal servicio.

\* *d) Los costes por fallos externos*



- \* Pero además de la auditoría interna (es decir, la realizada por la propia empresa), en los últimos años han proliferado los métodos de auditoría externa predefinidos que, además de tener el objetivo de conocer la adecuación del sistema de gestión y del servicio ofrecido a los clientes, también tienen fines promocionales. Así, el cumplimiento de los criterios establecidos por uno de estos sistemas, da acceso a una marca o a una certificación de calidad que la empresa puede utilizar en la mejora de la imagen del establecimiento.
- \* Aunque existen sistemas muy consolidados y que se hacen extensibles a diferentes ramas de actividad como la ISO 9000, la EFQM, o la marca de calidad AENOR, por ejemplo, son sistemas específicos orientados al sector turístico

- \* Cada grupo debe crear un sistema de gestión de la calidad para los sgtes ejemplos de empresas:
- \* Alojamiento tco. Rural
- \* Tour operador urbano
- \* Restaurant de comida típica Chilena
- \* Hotel 3 estrellas
- \* Camping
- \* Agencia de viajes

**\* Actividad con nota al  
libro**