

Índice

Introducción.....	3
1. La calidad en hotelería.....	8
1.1. Concepto de calidad.....	8
1.2. Evolución histórica del concepto de calidad.....	12
1.3. Historia de la hotelería.....	15
1.4. Dimensiones que utilizan los clientes para evaluar la calidad en el servicio hotelero.....	17
2. Servicio.....	21
1 2.1. Concepto de servicio.....	21
2 2.2. Características de los servicios.....	22
3 2.3. Importancia de la calidad de servicio en hotelería.....	24
4 2.4. Las estrategias del servicio.....	27
5 2.5. Los diez mandamientos de la atención al cliente.....	29
3. Causas de problemas en el sector servicios.....	31
1 3.1. Factores que pueden causar dificultades cuando se busca alcanzar la 2 calidad en el servicio.....	31
3 3.2. Los costos de la falta de calidad.....	34
4 3.3. Formas de gestionar las expectativas y percepciones de los clientes.....	34
5 3.4. La oportunidad de las quejas de los clientes.....	37
4. Claves para ofrecer un servicio de calidad total.....	40
1 4.1. Investigación de mercado y de cliente.....	40
2 4.2. Formulación de la estrategia.....	42
3 4.3. Educación, capacitación y comunicación.....	43

4	4.4. Mejora de los procesos.....	46
5	4.5. Evaluación, medición y realimentación.....	46
	5. Dificultades que surgen con la certificación de las normas ISO	
	en hotelería.....	49
	5.1. Descripción de las dificultades.....	50
	5.2. Contexto favorable para la implementación de las normas ISO.....	52
1	5.3. Beneficios que otorgan las normas ISO.....	54
	6. Tácticas para desarrollar una cultura de alta calidad en los hoteles.....	59
	6.1. Estrategias para iniciar la transformación empresarial.....	59
	6.2. Técnicas para implementar con éxito un programa de calidad.....	66
	6.3. Análisis de caso: Hotel Bristol.....	70
	Conclusiones.....	74
	Referencias bibliográficas.....	76
	Bibliografía.....	78

Introducción

El tema primordial a tratar en este ensayo, titulado La calidad de servicio no es sólo un certificado, es la disyuntiva existente entre poseer un certificado de calidad, como el ISO o el IRAM, y, si luego de conseguirlo, seguir derrochando energías para continuar prestando con el pasar de los años efectivamente un servicio de calidad. Se buscará erradicar de la mente de los directivos hoteleros la mala concepción que se tiene entre obtener un certificado de calidad y dejar de realizar esfuerzos para ofrecer un constante servicio de calidad real al cliente.

El problema surge cuando la calidad se convierte en uno de los negocios más llamativos de los últimos tiempos y se vende el concepto ofreciendo certificados y diplomas para demostrar que se brinda un buen servicio.

Lógicamente, no se pone en duda los beneficios que aportan las normas ISO. Estas son de gran utilidad cuando realmente se busca aprovecharlas. El inconveniente radica cuando los empresarios hoteleros no tienen un adecuado conocimiento de las normas, y no poseen la capacidad de adaptarlas a la cultura de la empresa. Si la filosofía de las empresas no se nutre del concepto de calidad, todos estos esfuerzos nunca tendrán sentido.

Por otra parte, se analizarán los conceptos de calidad y su evolución; el concepto de servicio y sus particulares características; y se explicará la importancia de la calidad de servicio en la hotelería argentina. También, se detallarán elementos claves que se tienen que tener en cuenta para alcanzar la calidad de servicio y mantenerla.

Como se ha expresado anteriormente, una certificación de calidad no es de utilidad si se busca sólo como un logro en una situación determinada, sin que se tenga una clara conciencia de la responsabilidad que esta otorga como reto constante que se debe asumir

como criterio fundamental en los hoteles. Es por esto, que además se describirán los beneficios que las normas ISO otorgan.

Por último, se expondrán estrategias para que las empresas hoteleras inicien la transformación hacia la calidad de servicio con éxito, y técnicas para implementar con éxito un programa de calidad, afirmándolas en base a un análisis de caso sobre el Hotel Bristol, el cual no cuenta con un certificado de calidad y sin embargo, aplicando distintas tácticas y entrenando al personal, ha logrado ofrecer un servicio de excelente calidad al cliente.

En resumen, lo que se busca en este ensayo es proveer estrategias para que la cultura de las empresas hoteleras se impregne del concepto de calidad, y que la calidad no termine convirtiéndose en un elemento publicitario más, sin formar parte del comportamiento profesional de las empresas.

Los antecedentes bibliográficos sobre calidad de servicio con los que se trabajará en este ensayo, serán los siguientes:

Albrecht K. (1994). Todo el poder al cliente: el nuevo imperativo de la calidad del servicio. En su libro, mantiene firmemente la postura de que la mayoría de los problemas de la calidad se debe a que los gerentes no realizan sus actividades correctamente. También plantea las trampas en las que los líderes empresariales normalmente caen:

- Tratar de desvincular producto y servicio; con esto se refiere a que la experiencia total del cliente que refleja la organización incluye componentes tangibles e intangibles.
- Tratar que una medida sirva para todos; así describe que la gente quiere diferenciación, alternativas.

- Tratar de intercambiar calidad por costo; ya que afirma que es posible mejorar la calidad y la posición competitiva, dejando una mejor impresión en el cliente y ahorrando dinero en la transacción.
- Tratar de someter al cliente; por que sostiene que muchas organizaciones no resuelven los problemas de los clientes, sino que los someten imponiendo pautas estandarizadas a todas sus necesidades.

Cottle D. (1991). El servicio centrado en el cliente: cómo lograr que regresen y sigan utilizando sus servicios. El autor destaca que los clientes tienen su “tarjeta de evaluación invisible” y que en ella, la mayoría de las personas evalúan las mismas cinco dimensiones: fiabilidad, seguridad, empatía, elementos tangibles y capacidad de respuesta. Otro de los puntos importantes que expresa es que para desarrollar una cultura de alta calidad en una organización hay que basarse en cuatro aspectos:

- establecer normas de alta calidad;
- entrenar al personal;
- controlar la calidad del desempeño; y,
- reconocer y compensar el buen comportamiento.

Horovitz J. (1991). La calidad del servicio: a la conquista del cliente. En esta obra, se exponen los grandes principios en los que descansa la calidad de servicio, a saber:

- El cliente es el único juez de la calidad del servicio, por lo tanto, sus opiniones son fundamentales.
- La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.
- El hecho de que la calidad de servicio sea, en parte, subjetiva no impide que se puedan definir normas precisas.

- Para eliminar los errores se debe imponer una gran disciplina y un constante esfuerzo. Se logra mejorar la calidad de los servicios atendiendo a los detalles y con la participación de todos los que componen la organización.

Wise T. (1994). Qué hacer realmente para atraer, deleitar y retener clientes. Refleja en gran parte del libro experiencias de empresas que han participado o participan en programas de calidad total de servicio, con el objetivo central de atraer, deleitar y retener a los clientes; sin duda una meta sumamente ambiciosa pero que algunos lograron alcanzar. Describe las tácticas que han sido adoptadas por las organizaciones con mayor éxito, comenta cada una de esas estrategias con detalles y provee las bases para el diseño de un plan de acción cuya correcta ejecución logrará equiparar a aquellas empresas que cuenten con la vocación de servicio y el talento gerencial que garantice su estricto cumplimiento. También, incluye una descripción de las políticas adoptadas por los líderes de las empresas que mayores rendimientos han obtenido por medio de la ejecución de programas estratégicos destinados a deleitar a los clientes y ganarse su confianza. Expresa que las dos tácticas infalibles para superar a la competencia son: hacer las cosas mejor, y diferenciarse.

Objetivos del Proyecto

Objetivo general:

- Proporcionar estrategias y tácticas para lograr que se impregne en la cultura de las empresas hoteleras el concepto de calidad de servicio como una constante, y no como algo que se tiene que conseguir momentáneamente sólo para obtener un reconocimiento.

Objetivos específicos:

- Definir el concepto de calidad de servicio en base a la exploración de los estudios realizados sobre calidad.
- Indagar la evolución del concepto de calidad y de la hotelería.
- Revelar los factores que pueden causar inconvenientes cuando se pretenden alcanzar altos niveles de calidad en hotelería.
- Identificar los elementos claves para ofrecer un servicio de calidad.
- Establecer las dificultades que surgen cuando se busca obtener la certificación ISO.
- Describir los beneficios de las normas ISO.
- Proponer estrategias para lograr desarrollar una cultura de alta calidad en las organizaciones.

Capítulo 1: La calidad en hotelería

Actualmente, la calidad de servicio es considerada una ventaja competitiva para las empresas. Está claro que para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sus necesidades y expectativas, y es a esto que se denomina calidad de servicio.

Desde ya algún tiempo, tanto la investigación académica como la práctica empresarial vienen indicando que un adecuado nivel de calidad en el servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a motivación del personal, cuota de mercado, productividad, diferenciación respecto a la competencia, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

1.1. Concepto de calidad

Tras la revisión de la literatura puede apreciarse que no existe un único concepto de calidad aceptado sino que hay diferentes puntos de vista que pueden ser válidos dependiendo del momento, tipo de negocio, mercado, entre otros.

En primer lugar, se analizará la definición que proporciona la Organización Internacional para la Estandarización o ISO, que es un organismo que se encarga de estandarizar las normas de productos y servicios en relación a los procesos, la seguridad y la calidad para las empresas a nivel internacional, en su norma ISO 8402 que define el concepto de calidad como: “Conjunto de características de una entidad que le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas.” (1994).

La organización destaca el fin último de la calidad como la satisfacción de necesidades de los clientes, haciendo un especial énfasis en que éstas pueden ser explícitas o implícitas. La definición no hace diferencia en si las expectativas son las propias del cliente externo, comprador, o bien del cliente interno, trabajador, por lo que ésta definición puede generalizarse a todo el conjunto de la empresa. Se debe tener en cuenta que las necesidades, tanto establecidas como implícitas, se modifican con el paso del tiempo, ya sea tanto por los cambios culturales como económicos, los avances tecnológicos, por la aguda competencia existente, o por el creciente nivel de exigencia del cliente. Teniendo en cuenta este contexto inestable, los requisitos para la calidad deberían ser revisados con asiduidad.

Luego, se debe destacar la definición brindada por el autor Horovitz Jacques: “La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad.” (1991, p. 01).

Con clientela clave se refiere a aquella que, por sus expectativas y necesidades, impone a la empresa el nivel del servicio que debe alcanzar, teniendo en cuenta que son los clientes con mayor potencial de compra, y los que generan una gran parte de los ingresos de la empresa. Ante la diversidad de necesidades, cada empresa debe seleccionar su clientela clave, ya que el buscar satisfacer a todos un poco podría convertirse en un fracaso seguro. Con el nivel de excelencia quiere decir que la calidad no significa necesariamente lujo, sino que un servicio alcanza su nivel de excelencia cuando responde a las demandas de un grupo seleccionado, o de su clientela clave. Por último, destaca que se debe mantener el nivel de excelencia en todo momento.

Igualmente, la definición de calidad que mejor se adapta a este ensayo, es la de Albrecht Karl: “La calidad es la medida en que una cosa o experiencia satisface una necesidad, soluciona un problema o agrega valor para alguien.” (1994, p. 116).

Definitivamente, la palabra clave en esta definición es medida, ya que la calidad es una medida, no es sólo un sentimiento, un valor o un compromiso. Es una medida que refleja un juicio último respecto del valor recibido. Algo que también es muy importante en esta definición es que no sólo se centra en las características físicas, sino que tiene en cuenta tanto las medidas tangibles como intangibles.

La calidad es un concepto multidimensional, por lo tanto es común tratar de explicar el concepto de calidad en base a la evaluación de una sola dimensión. Esto genera que su evaluación sea incompleta, y es por ello que Rosander (1992, p. 205), plantea que la calidad se puede describir en término de ocho vectores o dimensiones. En este caso se explicarán cuatro de ellos, ya que en referencia a la calidad en hotelería, son los necesarios para evaluarla. Cabe destacar que ningún programa de calidad será completo si no cuenta con estos factores: dirección, psicología, tiempo y procesos.

En referencia a la dirección en el ámbito hotelero, se puede indicar que, con respecto a la calidad, los directivos se encuentran en una posición difícil ya que tienen que tener un gran compromiso con la calidad si lo que buscan es implantar algún programa de mejora, deben apoyar este programa habitualmente con el fin de que tenga continuidad, y tienen que corregir todas las causas en el sistema que provoquen una mala calidad. Para lograr esto, los directivos deberían hacerse responsables de las siguientes funciones: determinar los objetivos y las metas de la empresa y trabajar continuamente para alcanzarlas, resolver conflictos tomando las decisiones finales, distribuir coherentemente los recursos con los que cuentan entre los distintos departamentos del hotel, formular planes a largo plazo y no

ocuparse únicamente del día a día, evaluar si la empresa opera obteniendo rentabilidad, apreciar si las necesidades de los huéspedes son cubiertas satisfactoriamente, considerar que los empleados estén cómodos en sus puestos de trabajo, y comprender que para llevar a cabo todas estas tareas es fundamental estar bien informado, por lo cual la comunicación dentro de la empresa debería ser fluida y correcta. Uno de los mayores problemas de los directivos, como expresa Rosander (1992) según un estudio realizado a ejecutivos de alto nivel, es que gran parte de ellos admite que los problemas cotidianos e internos de la empresa los absorben perdiendo completamente de vista a los clientes. Esto demuestra que no se tiene una adecuada concepción del papel que cumple el cliente con respecto al éxito de una empresa. Los directivos deberían poner los inconvenientes con los que los clientes primeros en su lista de prioridades.

La psicología se podría considerar la dimensión más crítica en un programa de calidad, ya que estos programas precisan un cambio en las actitudes de las personas, en sus pensamientos, sus comportamientos, probablemente en su manera de trabajar, y es la psicología la que estudia las conductas humanas. Esto resulta complicado porque normalmente a las personas no les gusta cambiar los métodos de trabajo que han aplicado durante largo tiempo. La psicología colabora para llevar a cabo estos cambios en las personas, pero no brinda métodos que aseguren su éxito.

Con respecto al tiempo, este es una característica importante de la calidad. Esto es así porque el tiempo se encuentra relacionado con la productividad, los costos, la rapidez en brindar un servicio, y si se ahorra tiempo se afecta a estas características. Realizar el servicio a tiempo es fundamental para los hoteles, por ejemplo atender una llamada a tiempo. Para esto un empleado no debe tener tiempo ocioso, ni malgastar el tiempo que a veces sucede por no contar con los métodos o tecnologías más eficientes.

Según Rosander (1992), los procesos incluyen los medios para prestar un servicio. Explica que en el rubro de los servicios, el total de operación puede descomponerse en componentes del servicio. Estos componentes incluyen las distintas divisiones de la operación total. Son partes que deben planificarse, diseñarse y supervisarse. La calidad de servicio se debería ver reflejada en cada uno de los componentes que conforman el servicio total. Claramente, los integrantes de la empresa están en directa relación con la calidad de servicio en cada uno de los componentes. En un hotel, por ejemplo, los componentes del servicio podrían ser: realizar reservas, el check in y check out, hacer pagos, entre otros.

1.2. Evolución histórica del concepto de calidad

A través de los tiempos, la calidad ha ido implícita en el ser humano, en sus actividades, en sus resultados. El hombre de la Edad de Piedra se esforzaba en mejorar sus puntas de sílex para conseguir cazar de una manera más eficaz. En la antigua Mesopotamia, los industriales de la guerra perfeccionaban las ruedas de los carros de los guerreros para conseguir mayor velocidad y estabilidad. Los griegos expresaban la calidad en sus teorías y en sus esculturas y arquitectura, que hoy son todavía expresión del arte de la máxima calidad. A lo largo de los siglos, se ha podido apreciar la calidad en monumentos, en edificios históricos, en los escritos; en definitiva, la calidad a través de los tiempos ha llegado a estos días como resultado de algo bien hecho. Con la revolución industrial de finales del siglo XVIII aparece la calidad en la industria, en las manufacturas, y es a mediados del siglo XX cuando la calidad llega a los servicios.

El concepto de calidad ha ido evolucionando, desde la aplicación de la idea a conceptos industriales hasta su aplicación a empresas de servicios. A principios de los años '20, una serie de empresas norteamericanas como Ford Motor Company, American Telephone and

Telegraph, y Western Electric; implantan una serie de criterios de control de la producción basados en criterios de calidad. Esta profesionalización de la actividad puede considerarse como el momento en que nace el concepto moderno de calidad. (Gallego, 2002, p. 189).

Durante la Segunda Guerra Mundial, en Estados Unidos se empieza a trabajar utilizando técnicas capaces de controlar la calidad de los productos. Deming, en el año 1940, desarrolla el control estadístico de la calidad y demuestra que los controles estadísticos podían ser utilizados tanto en operaciones de oficina como en las industriales.

En 1945, Japón quedó prácticamente destruido, como así también su capacidad industrial. La gran necesidad de levantar el país y el convencimiento de que la guerra fue ganada por los norteamericanos gracias a los controles de calidad que habían realizado en sus telecomunicaciones y fuerzas aéreas, causó que los maestros de la calidad, como Deming y Juran, se acercaran a Japón. En el período de la posguerra, los directivos japoneses aprendieron qué significa dirigir con calidad, aprendieron el control estadístico de la calidad y todos se concienciaron de su importancia.

Mientras tanto, Estados Unidos se convertía en el proveedor del mundo. El control de calidad desarrollado durante la guerra perdió su sentido. Las industrias norteamericanas tenían que responder a una demanda que necesitaba consumir todo aquello que no se había suministrado hasta el momento. Con esto, estalla la producción en masa, es decir que lo que importaba era sólo la cantidad. Nació de esta forma el sueño norteamericano y aparentemente, la economía crecía y el nivel de vida también. Sin embargo, los japoneses habían aprendido que no se trata de cuánto se puede hacer, sino cómo se hace, ya que a la larga revierte en mayor producción a menor costo y mayor calidad total.

En los años '70, y debido en gran parte a la crisis, los norteamericanos comienzan a interesarse en las técnicas de Japón, ya que los productos que ellos producían no eran tan buenos como los de los japoneses. Los directivos norteamericanos viajaron a Japón para

observar cómo conseguían productos de calidad tan superiores. Así, comenzaron a imitar o intentar adaptar lo que habían visto para ponerlo en práctica en sus empresas. Pero la calidad no es solamente utilizar algunas herramientas de calidad. En realidad, la calidad en Japón estaba materializada en la actitud. Las técnicas se podían copiar, pero la actitud global no, ya que se necesita dar un giro a la forma de entender y hacer las cosas. Y esto es, precisamente, la mayor dificultad que encuentran hoy en día la mayoría de las empresas hoteleras. Se trata de transmitir en cada instante que allí se trabaja motivado, con objetivos muy claros, y siempre en equipo. Este tipo de cultura, que va perfectamente con la sociedad oriental, resulta bastante difícil de transmitir a la sociedad occidental, donde el éxito personal es reconocido y potenciado hasta tal punto que los propios compañeros representan la competencia. En este tipo de culturas, es muy difícil concienciar a las personas de que el éxito es de todos. Esta es, precisamente, la razón por la que los japoneses se posicionaron en primer lugar en la carrera de la calidad.

A finales de los '70 Crosby entra en acción en Estados Unidos. La calidad se empieza a entender como una necesidad, ya que el sueño norteamericano estaba en debacle. Ya no era tan fácil vender, porque la demanda estaba defraudada. Si un norteamericano quería comprar un producto de calidad tenía que comprar uno producido en otro país. (Gallego, 2002, p. 192).

Y así se llega hasta estos días. Se ha logrado entender que la calidad supone productividad y un crecimiento en el nivel de vida. Ahora, el problema se basa en que la calidad se ha convertido en un gran negocio y se vende el concepto como si se tratara de un electrodoméstico. Es cierto que la promoción actual de la calidad es consecuencia de la falta de la misma, pero tiene el riesgo de convertirse en un elemento más publicitario que parte primordial de la empresa. Este ensayo surge en base a esta contrariedad observada, y

con él se buscará concienciar que la calidad aplicada a la hotelería debería representar un estilo de vida donde predomine la ética empresarial compartida y practicada por todos los integrantes de la empresa.

1.3. Historia de la hotelería

Para una mejor comprensión del concepto de calidad en hotelería se abordarán brevemente los antecedentes de la hotelería en el mundo, ya que la hotelería como puede apreciarse en la actualidad es el resultado de una evolución cultural y social que viene de hace siglos atrás.

Desde las épocas prehistóricas, el hombre ha tenido la necesidad de trasladarse con fines comerciales, por lo cual ha necesitado alojarse en distintos lugares. En un principio, se intercambiaban mercancías por hospedaje. Los establecimientos de esos tiempos se caracterizaban por las precarias condiciones que ofrecían, ya que los huéspedes se alojaban en los establos junto con el ganado. En su mayoría, estos eran hogares familiares que ofrecían alojamiento temporario a los extraños. Siglos más tarde, a lo largo de los caminos fueron surgiendo una serie de posadas en las que los viajeros podían alojarse con sus caballos y comer a cambio de dinero.

A raíz de la Revolución Industrial, en el siglo XVIII, los medios de transporte experimentan una acelerada evolución, y las personas comienzan a desplazarse de forma masiva de un lugar a otro. En este momento, surgieron las tabernas europeas que comenzaron a combinar el servicio de hospedaje con el de comida y bebida. Igualmente, la higiene continuó recibiendo una escasa atención, y los viajeros tenían que compartir las camas y las habitaciones con otras personas. Como las posadas y tabernas eran inadecuadas para los aristócratas, quienes comenzaron a salir de vacaciones fuera de sus

ciudades y a exigir establecimientos acorde a sus posibilidades y necesidades, se crearon para ellos estructuras lujosas, higiénicas, con cuartos privados, y todas las comodidades que poseían los castillos europeos. Sus tarifas eran exorbitantes e imposibles de alcanzar para los demás ciudadanos. Para denominar estos nuevos lujosos establecimientos se adoptó el término hotel. (Gallego, 2002).

Luego, en la segunda mitad del siglo XVIII, se comenzaron a construir en cantidad establecimientos en las zonas costeras, ya que las personas creían en las propiedades terapéuticas de los baños de mar. Gran parte de los primeros hoteles y albergues se construyeron durante esta época en las playas y los puertos. La aparición de la locomotora en el siglo XIX revolucionó el transporte y permitió un gran crecimiento en las ciudades costeras. Así, la población trabajadora que vivía en las ciudades industriales podía acudir con facilidad a lugares de vacaciones y a precios razonables.

También, en las ciudades, y sobre todo en las estaciones terminales, se construyeron grandes hoteles, y algunos muy lujosos. Al observar el gran crecimiento que estaba viviendo el turismo y la industria hotelera, los empresarios comenzaron a dedicarse a la construcción de grandes hoteles de lujo en distintas capitales, como el Ritz o el Savoy. Es en este momento, cuando la gran competencia que existía entre los hoteles provoca la mejora de los servicios y el aumento de la comodidad. Estos nuevos establecimientos comenzaron a ofrecer comida de gran magnificencia, que estaba a disposición de los residentes y de los clientes ocasionales. Entonces, los hoteles pasan a convertirse también en importantes centros sociales tanto para almuerzos, cenas o banquetes.

En el siglo XX, el auge de los automóviles como medio de transporte, provocó un nuevo desarrollo que contribuyó en gran medida a la modernización de las posadas de carretera tradicionales. En la segunda mitad del siglo XX, el automóvil y el avión llegaron a ser los medios de transporte más importantes. Esto generó que surgieran nuevas formas de

demanda de servicios de hostelería. Los complejos hoteleros y los hoteles de las ciudades comenzaron a ser más grandes, en especial los pensados para satisfacer las necesidades de los viajeros procedentes de vuelos internacionales. Este tipo de hoteles se dirige a un determinado mercado de consumidores. En general, se pueden clasificar por el nivel de los servicios ofrecidos y sus precios se ajustan a la capacidad económica de los segmentos de población a los que están orientados. La competencia entre los distintos establecimientos hoteleros ayuda a mantener el nivel de calidad y de los precios para los distintos servicios que se ofrecen. (Gallego, 2002).

La evolución de la industria del turismo y la hotelería ha sido tan grande que, en la actualidad, gran parte de la población mundial tiene acceso a viajar y a alojarse en establecimientos de todo tipo, ya sean hoteles económicos o de lujo. Los hoteles, indudablemente, son uno de los elementos más significativos de la industria turística de cualquier país, ya que se pueden poseer miles de atractivos turísticos, pero si no se cuenta con una oferta hotelera que responda a la demanda de los turistas, en cuanto a la comodidad, higiene, y calidad, las posibilidades de que esa zona aumente el nivel de turismo van a resultar muy bajas.

1.4. Dimensiones que utilizan los clientes para evaluar la calidad en el servicio hotelero

Luego de analizar la opinión de distintos autores, se ha llegado a la conclusión de que los clientes realizan una evaluación del servicio que reciben basándose en las siguientes dimensiones:

- Cumplimiento de promesa: se refiere a suministrar el servicio prometido de manera confiable, segura y cuidadosa. Incluye puntualidad y todos los elementos que le permitan al cliente percibir los niveles de formación profesional de la empresa. El respeto por este aspecto es muy importante para los clientes ya que les genera confianza o desconfianza hacia la empresa, y, cuando de servicios se trata, la confianza es lo más importante. Por lo tanto, el cumplimiento de promesa es uno de los factores claves que incentiva a un cliente a volver a la empresa, ya que confiará en ella ante cualquier futura necesidad.
- Elementos tangibles: esto es la apariencia de las instalaciones de la empresa, si son atractivas, la presentación del personal, si lucen pulcros, y los equipos que se utilicen, si son o no modernos. Es importante mencionar que los aspectos tangibles pueden generar que un cliente realice la primera operación comercial con la empresa, pero no lograrán convencer al cliente de que vuelva a consumir si no se brinda un servicio acorde a sus necesidades.
- Actitud de servicio: los clientes normalmente califican si los empleados son competentes, si los atienden como corresponde, si son amables, si conocen la empresa donde trabajan y los servicios que venden, si dominan las condiciones de venta, en fin, si son capaces de inspirar confianza con sus conocimientos como para que puedan pedirles orientación. Además, miden la capacidad de respuesta que los empleados demuestren, ya que implica el estar preparados para entrar en acción, la lentitud en el servicio es un aspecto que no suele tolerarse. Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los

empleados; esto significa que no sienten la disposición de quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas de la manera más conveniente. Este es el factor que más suelen criticar los clientes.

- Seguridad: implica credibilidad, honestidad, e integridad. También, la tranquilidad forma parte de la seguridad, es decir, que el cliente se sienta libre de peligros o riesgos; y los empleados deben contar con las habilidades necesarias para transmitir confianza.
- Empatía: esto quiere decir que el empleado debe estar a disposición de ofrecer a los clientes un cuidado y atención personalizados. Los clientes suelen evaluar la empatía en base a tres aspectos:
 - Facilidad de contacto: tienen en cuenta si es fácil llegar a la empresa y si los empleados están siempre disponibles para ayudarlos, y no ocupados con otros asuntos.
 - Comunicación: siempre hay que mantener a los clientes informados rápidamente utilizando un lenguaje que ellos puedan entender, y, también, saber escucharlos.
 - Gustos y necesidades: el cliente desea ser tratado como si fuera único, que se le brinden los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él y, si es posible, superando sus expectativas.

La calidad se ha convertido en la única referencia capaz de hacer cambiar a un cliente, o de hacerlo fiel a los servicios ofrecidos. Los hoteles no deberían tener otra meta que la calidad si lo que desean para el futuro es perdurar en el mercado.

En un mundo como el actual, no es posible ofertar la no-calidad. El cliente va sumando los errores cometidos, los defectos y la escasa profesionalidad de la empresa, y termina desviándose hasta encontrar quien los sustituya en sus preferencias.

Capítulo 2: Servicio

2.1. Concepto de servicio

Las diferencias entre la fabricación de un producto y la prestación de un servicio tienen una influencia clara en el enfoque de la gestión de la calidad.

Albrecht Karl define al servicio como: “Trabajo realizado por una persona en beneficio de otra.” (1994, p. 116).

Con esta definición se refiere a que el servicio es una actividad que busca responder a las necesidades de los clientes. Igualmente para hacer menos genérica esta definición, se puede decir que el servicio es un conjunto de actividades que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el empleado, con el objeto de satisfacerle un deseo o una necesidad.

Ya que el valor principal de la prestación de un servicio es la satisfacción del cliente, se puede afirmar que la base del éxito en los servicios radica en la fidelidad del cliente.

La fidelización es un fenómeno por el cual un determinado público permanece fiel al consumo de una marca en particular. Con esto se trata de conseguir una relación duradera y estable con los clientes, y es muy probable que un cliente fiel recomiende la empresa a otros consumidores. Como explica Rodríguez Santiago (2007, p. 272), un proceso de fidelización se debe manifestar por medio de captar, convencer y conservar al cliente. Y no existen planes de fidelización más conocidos que los de los hoteles y las líneas aéreas.

Para que un cliente sea fiel es necesario que esté satisfecho y, por lo tanto, el valor que perciba del servicio recibido tiene que ser elevado. El valor de los servicios es producido fundamentalmente por los empleados y para que sea de alto valor, es necesario que éstos también alcancen unos elevados grados de satisfacción, aspecto que depende de la calidad

del entorno de trabajo y la calidad interna, que incluye conocimiento del producto y del cliente, y soporte tecnológico y personal para desempeñar el trabajo.

Existen muchas empresas que descuidan la fidelización del cliente y se concentran más en captar nuevos clientes. Esto suele ser un error, ya que retener un cliente suele ser mejor negocio que captar uno nuevo, debido a que genera menores costos en marketing. Lógicamente, siempre se debería estar a la búsqueda de nuevos cliente, pero sin descuidar a los clientes frecuentes. Esto resultaría sencillo si se prestara atención a métodos básicos como brindar una buena atención con un trato amable y en un ambiente agradable, mantener el contacto con el cliente simplemente enviándole promociones o saludos especiales por alguna festividad, o tratar de que se sientan parte de la empresa brindándoles un servicio personalizado.

2.2. Características de los servicios

Luego del análisis de distinta bibliografía, se podría resumir que las particulares características que poseen los servicios y que los distinguen de los productos son las siguientes:

- **Intangibilidad:** refiere a que los servicios no tienen existencia física, por lo cual no pueden tocarse, verse, ni probarse antes de la compra. Es por esto, que esta característica es la que mayor incertidumbre genera en los clientes, ya que no pueden valorar un servicio antes de su obtención, es decir, no pueden saber anticipadamente el nivel de satisfacción que tendrán luego de obtener determinado servicio. Por este motivo, las empresas deben encontrar una manera de ofrecer algo tangible a los clientes antes de que consuman el servicio, esto podría ser un folleto, o la misma página web del hotel.

- Heterogeneidad: quiere decir que los servicios no son estandarizados, ya que jamás se podrán repetir dos servicios iguales. Esto es así porque son realizados por personas y para personas, en momentos distintos. Solamente cambiando el estado de ánimo de la persona que entrega o de la que recibe el servicio, este se indefectiblemente se verá modificado. Es por esto, que la selección y capacitación de los empleados dentro de los hoteles deben ser constantes y estandarizadas, para que todos posean características similares y se comporten de la manera más pareja posible.
- Inseparabilidad: significa que no se puede separar el servicio de quien lo presta, ya que su producción y su consumo siempre serán simultáneos. Para esto se puede destacar el concepto de servucción, propuesto por Eiglier y Langeard (1991), para designar el proceso de fabricación o producción de un servicio, es decir, la forma en que se organizan todos los elementos de la empresa, tanto los humanos como los físicos, necesarios para la prestación del servicio.
- Carácter perecedero: los servicios no se pueden almacenar ni conservar, por la anteriormente comentada simultaneidad entre la servucción y el consumo. Esto significa que un servicio no prestado, no se podrá realizar en otro momento; y que un servicio que se ha prestado, ya no existe. Los servicios son un proceso compuesto por distintas actividades normalmente llevadas a cabo por personas. Es por esto que un servicio puede repetirse pero no recuperarse. Es por esto, que en hotelería es importante realizar promociones en las temporadas bajas, para aplacar la oscilante demanda.
- Presencia del cliente: la empresa siempre está en contacto directo con el cliente, es decir que el cliente siempre está presente en el proceso de servucción.

A pesar de que éstas son las características más comunes de los servicios, hay algunos autores que no comparten que los servicios son completamente intangibles. Un ejemplo de esto, es el autor Rosander A. C. (1992, p. 74), que hace referencia a la falacia de lo intangible. Según Rosander los servicios tienen características que pueden ser medidas o contadas, ya que pueden ser observadas, y lo que puede ser medido u observable no es intangible. Aclara que un servicio está compuesto por una conducta o actividad humana conjuntamente con objetos y procesos específicos, cuya finalidad es ayudar a la gente a satisfacer necesidades continuas e inmediatas, y que ésta conducta puede medirse y observarse.

2.3. Importancia de la calidad de servicio en hotelería

De modo general, la calidad del servicio se ha convertido en un factor fundamental en la decisión de compra. Para ello hay varias razones. En todos los campos la competencia es cada vez mayor y atrae al cliente mediante una diversidad cada vez mayor de servicios. La competencia hace que los precios de productos similares se igualen. En consecuencia, los clientes ya no sólo toman en cuenta la diferencia en los precios de los productos, pero además van a decidir dónde comprar de acuerdo a la manera en cómo son tratados en los establecimientos y la calidad del servicio recibido. Es por esto que la empresa triunfadora será aquella que ofrezca el mejor servicio.

Según Horovitz (1991), los clientes generalmente recurren a signos concretos para juzgar la calidad de un servicio. Esto sucede porque cuanto más complejo e inmaterial resulte un servicio, más se aferrará el consumidor a aspectos tangibles, en especial:

- La apariencia física del lugar y de las personas.
- El riesgo percibido, el cliente que reciba inicialmente poca información y poca ayuda, encontrará que el servicio es de menor calidad.

- El precio, ya que la exigencia de calidad aumenta en relación directa con el precio.

Cuanto más se valore un producto por sus características físicas, más se aprecian los factores indirectos, como la amabilidad en el trato, la claridad de la información o la credibilidad de la empresa.

Se debe tener en cuenta, que cuando un cliente valora la calidad en un servicio, no analiza sus diversos componentes, la juzga como un todo. Lo que prevalece es la impresión del conjunto y no de una acción específica. El cliente suele detenerse en el eslabón más débil de la cadena de calidad y tiende, también, a generalizar los defectos a todo el servicio. Por esta razón, es esencial en toda política de calidad de servicio, alcanzar la mayor homogeneidad entre sus elementos. La oferta se juzga en su totalidad, es por esto que, como afirma Jacques Horovitz: “en materia de servicios, la calidad es total o no existe.” (1991, p.14).

Todas las influencias que existen sobre la percepción de la calidad, a las que se acaba de referir, hacen que los estudios sobre la satisfacción del cliente resulten excesivamente complejos. Sin embargo, son indispensables puesto que, para complicar aún más el asunto, los clientes tienden a callarse su insatisfacción en materia de servicio.

La razón es simple, la mayor parte de los servicios requiere la intervención de una persona. Expresar descontento equivale, a ojos del cliente, a incriminar a alguien, a colocarlo en una situación difícil. Ese silencio es tanto más grave para las empresas si se tiene en cuenta que, en materia de servicios, el descontento puede llegar a su punto máximo y que el cliente raramente concede una segunda oportunidad. Un cliente al que no le satisface su primera experiencia es, casi siempre, un cliente perdido.

Tal como expresa el autor Horovitz Jacques:

La experiencia demuestra que de cada cien clientes insatisfechos sólo cuatro expresarán su insatisfacción de forma espontánea. Resulta, pues, indispensable que cada empresa investigue de forma voluntaria el grado de satisfacción de sus clientes.

Si el cliente está encantado de no tener que expresarles su descontento, estén seguros de que para él será un placer contárselo a todos los que le rodean. Nada hay más divertido que contar las desaventuras propias. Sólo les falta hacer un cálculo muy simple: es caso de insatisfacción el cliente se lo contará a once personas. Si está contento, sólo se lo dirá a tres. (1991, p. 16).

En referencia a la hotelería concretamente, cabe destacar que el hotel es un negocio que se encuadra en el sector servicios y que se ha convertido en una referencia para millones de personas de un amplio espectro social que acuden a él, no sólo con el objetivo del descanso nocturno, sino por múltiples razones que van más allá del simple hecho de tener una habitación para pasar una noche. Varias décadas de experiencia hotelera con una demanda que se mueve de forma repetitiva en los espacios de alojamiento cercanos o lejanos, conociendo productos y servicios diferentes, sabiendo el valor de su dinero y siendo consciente de la competitividad de las ofertas, deben dar lugar a la reflexión para plantearse el negocio hotelero desde nuevas perspectivas. La calidad no puede ser considerada como un fin, sino como un principio. El déficit de calidad de los hoteles se trata de paliar con una formación acelerada en calidad, implantando modelos que buscan el desarrollo de una imagen promocional y no una cultura de valores. (Gallego, 2002, p. 187).

Se debería tener en cuenta que con la mejora de la calidad se benefician tanto la empresa, ya que se reducen los costos y aumentan los beneficios; como los empleados, porque

gracias al aumento de la productividad se pueden mejorar los sueldos; y los clientes, ya que mejora el desempeño de los empleados, y por lo tanto mejora la prestación del servicio.

En conclusión, la importancia de la calidad en el servicio en un hotel se puede concebir en base a los siguientes motivos:

- Expansión del mercado al que se atiende.
- Crecimiento frente a la competencia.
- Mejor conocimiento de los clientes, sus necesidades y sus expectativas.

2.4. Las estrategias del servicio

Los mercados se segmentan cada vez más y es por esto que es más difícil satisfacer a un cliente mejor educado e informado. En tales condiciones, la supervivencia de la empresa se basa en disponer de alguna ventaja competitiva única y duradera. En la actualidad, una ventaja de tales características no se puede ya lograr sin una estrategia de servicio, único método capaz de atraer a los clientes y conseguir su lealtad.

Sin clientes no hay empresa. El cliente es el punto de partida de una estrategia de servicio. El objetivo de una buena estrategia de servicio debe consistir en mantener a los actuales clientes y atraer a los clientes potenciales. Entonces, es fundamental conocer y seguir de cerca sus necesidades.

Según Horovitz J. (1991, p. 28), existen dos maneras de conseguir un segmento de mercado: competir en precios u ofrecer una ventaja competitiva superior y única. Igualmente, las empresas están mal equipadas para poder ganar una batalla competitiva basada en los precios. Para ello hay que poder reducir los costos proporcionalmente. Además, los precios, sólo en ciertas ocasiones, constituyen una ventaja competitiva

duradera. Por el contrario, las empresas disponen de un gran saber hacer, y es ahí donde tendría que basarse la batalla competitiva por la diferencia. Se debería competir ofreciendo una clara orientación de servicio, por lo tanto, poniéndole especial atención tanto a la prestación del servicio, como a la experiencia del cliente.

En la base de una estrategia de servicio existe siempre una promesa hecha al cliente. Toda empresa que decide luchar en el frente de los servicios debe concebir su promesa en función de su clientela clave, comunicarla con toda claridad, y, sobre todo, atenerse a ella. De dicha promesa dependerá la definición de sus normas y el respeto a las mismas. Por ejemplo la promesa de un hotel cinco estrellas podría ser la siguiente:

- Ofrecer un servicio de calidad que responda a las expectativas de los clientes.
- Excelencia en la atención, limpieza y seguridad.
- Los clientes lograrán disfrutar de una velada sin preocupaciones, ni riesgos.

Pero lo importante es atenerse a lo prometido o al menos tratar de mantenerlo, ofrecer garantías que demuestren ese compromiso y estar dispuesto a indemnizar en caso de incumplimiento de promesa.

La comunicación desempeña un papel preponderante en el éxito de una estrategia de servicio. Es el vehículo indispensable para ampliar la clientela, conseguir su lealtad, motivar a los empleados y darles una idea exacta de las normas de calidad que deben respetar.

Si la comunicación que rodea a un producto debe transmitir sus atributos intangibles, en servicios ocurre exactamente lo contrario. Como los servicios son, por su propia naturaleza inmateriales, la comunicación debe servir para hacer entender su propósito basándose en hechos concretos. La comunicación visual tiene una importancia especial para los servicios, ya que es la prueba tangible de la promesa. Por ella es preciso que sea digna de crédito, coherente y seguida de un servicio que no la desmienta.

Como se comento anteriormente, la comunicación tiene una doble ventaja dentro de la empresa. Por una parte, informa a los empleados sobre las normas de calidad y por la otra, las promesas de la empresa a los clientes. Hay que saber vender la calidad de un servicio a los empleados antes de vendérsela a los clientes. Un empleado escéptico es incapaz de convencer a un cliente.

2.5. Los diez mandamientos de la atención al cliente

El autor Cottle, expone en su libro los diez mandamientos de la atención al cliente, que utilizan las empresas de excelencia. Estos mandamientos ofrecen muy buenos consejos que todos los profesionales deberían seguir:

- 1) El cliente es la persona más importante de toda organización.
- 2) Los clientes no dependen de las empresas, son las empresas las que dependen de ellos.
- 3) Los clientes no son una interrupción en el trabajo; son el propósito del trabajo.
- 4) Los clientes le hacen un favor a la empresa cuando la buscan; la empresa no le hace favor alguno cuando les da su servicio.
- 5) Los clientes son parte de la empresa; no son personas extrañas a ella.
- 6) Los clientes no son fríos datos estadísticos; son seres humanos de carne y hueso, con sentimientos y emociones.
- 7) Los clientes no son personas con los que se debe discutir o litigar.
- 8) Los clientes son personas que llevan sus necesidades a la empresa; el trabajo de los profesionales es satisfacer esas necesidades con rentabilidad para los clientes y para las empresas.

- 9) Los clientes son la sangre que le da vida a las empresas.
- 10) Los clientes se merecen un trato más cortés y atento del que se es capaz de dispensarles.

(Cottle, 1991, p. 214).

Capítulo 3: Causas de problemas en el sector servicios

3.1. Factores que pueden causar dificultades cuando se busca alcanzar la calidad en el servicio

Es más difícil gestionar la calidad de un servicio que la de un producto. En general, los servicios presentan un número mucho mayor de características que los productos. Además, como el cliente tiende a detenerse en el elemento menos satisfactorio del conjunto del servicio, resulta especialmente difícil obtener tasas altas de satisfacción en materia de servicios.

Cuantos más elementos incluye la prestación de un servicio, mayor es el riesgo de error y mayor el riesgo de insatisfacción del cliente.

Por si fuera poco, la duración del contacto con el cliente influye directamente en el riesgo de error. Cuanto más larga es la transacción, más posibilidades de insatisfacción presenta. Esto quiere decir, que resulta más fácil controlar la calidad de una permanencia de 24 horas que la de un mes de vacaciones.

Las dificultades no acaban ahí. El servicio presenta, además, la particularidad de que se fabrica y se consume al mismo tiempo. Dado que no puede haber un control de calidad a posteriori, comparable al que existe para los productos, el error, una vez cometido, no puede subsanarse. Este sólo puede preverse.

En el área de los servicios, la mejora de la calidad ofrece escasas posibilidades de reducir costos. Por el contrario, los beneficios de no incurrir en errores son considerables. Un boca en boca que exprese satisfacción se convierte en una fuente considerable de ventas suplementarias.

La gestión de la calidad del servicio supone, claro está, realizar inversiones que a veces pueden ser considerables. Como quiera que se trate de conseguir hacer las cosas bien a la primera, dichas inversiones son, en general, inversiones de prevención. Pero cualquiera que sean las cantidades en juego, el costo de la calidad es, en general, inferior al de la falta de calidad y el rendimiento de la calidad del servicio es muy alto.

Según Albrecht (1994), existen distintos factores que pueden causar problemas cuando se pretenden alcanzar altos niveles de calidad en el sector servicios, entre los que se encuentran:

- Simultaneidad de la producción y el consumo en el sector servicios: el cliente se encuentra consumiendo los servicios en el mismo momento en que estos son producidos. Los errores que se comenten en ese ambiente de trabajo son percibidos de inmediato por los clientes. Ningún control de calidad que se aplique posteriormente podrá retrotraer o eliminar el error cometido. Además influyen variables como el estado de ánimo de los clientes, y la interacción con otros clientes.
- Deficiencias en la comunicación: existen distintos inconvenientes: prometer en exceso, las promesas de negocios se hacen en todo momento, casi tan a menudo como se incumplen y esto genera una muy mala impresión; no mantenerse en contacto con los clientes, gran parte de los profesionales no se mantienen en contacto con los clientes durante y hasta que un determinado problema se soluciona; y, por último, el cliente no interpreta correctamente la comunicación, ya sea porque algunos miembros del personal habla con los clientes con un vocabulario especializado que los clientes no logran entender, o por las mismas barreras culturales que no permiten una comunicación eficiente.
- Percibir a los clientes como un dato estadístico: los servicios se prestan a individuos, y cuando uno tiene muchos clientes es muy fácil comenzarlos a ver como un dato estadístico. Resulta muy complicado ofrecer un servicio personalizado. Cuando se tiene presencia tantas veces ante el mismo problema los profesionales suelen perder sensibilidad ante la perspectiva de los clientes. Los clientes quieren diferenciación y que se les ofrezcan distintas alternativas

acordes a sus necesidades, sencillamente las personas quieren ser tratadas como individuos.

- Visión a corto plazo de la empresa: poner énfasis en la rentabilidad a corto plazo puede afectar negativamente a la calidad de los servicios. Según Karl Albrecht: “Durante las recesiones, muchos ejecutivos abandonan por completo sus planes y se lanzan a procesos de corte y poda, mutilando la capacidad competitiva de sus organizaciones para conseguir que los números cuadren.” (1994, p. 53). Se debe entender que implementar la calidad dentro de la empresa es una inversión o un proceso a largo plazo, que si se intenta acelerar puede transformarse solamente en pérdidas. Cuando no se tiene una visión a largo plazo las prioridades de la empresa pierden su rumbo, se dispersan las metas.
- Complejidad del servicio: en la actualidad las empresas, en muy poco tiempo, tienen que hacer frente a muy variados nuevos servicios y a una creciente complejidad de los servicios existentes. Es por esto que es necesario que la empresa cuente con personal cada vez más especializado en las distintas áreas que componen a los hoteles.

3.2. Los costos de la falta de calidad

Además de los costos de la calidad, existen de los costos de la falta de calidad, que se refieren a los negocios que se ha dejado de hacer. Cuando se presta un servicio que produce la insatisfacción del cliente, lo más probable es que no regrese a la empresa.

Como detalla el autor Horovitz (1991, p. 23), los factores para determinar los costos de la falta de calidad son los siguientes:

- Costos de prevención: son los gastos realizados para impedir que se produzcan errores y hacer las cosas bien desde el primer momento.
- Costos de inspección y control: gastos realizados para controlar la calidad. Llevar a cabo auditorias no sirve de mucho cuando un cliente ya ha percibido los problemas.
- Costos de fallos internos: gastos debidos a la falta de calidad, debido a que se tienen que reparar o corregir las fallas, tales como devolver el dinero a un cliente insatisfecho.
- Costos de fallos externos: gastos destinados a captar nuevos clientes para compensar la pérdida de antiguos clientes, o para contrarrestar el boca a boca negativo iniciado por los clientes insatisfechos.

Para concluir, estos costos son las pérdidas que ocasionan las fallas en la calidad.

3.3. Formas de gestionar las expectativas y percepciones de los clientes

En razón de que los clientes compran soluciones para afrontar determinados problemas, y no servicios profesionales porque sí, es necesario descubrir con exactitud cuál es el problema que desean resolver. Pero, además, y dado que los clientes también compran el sentirse bien, en las empresas deben preocuparse por la forma en que se ejecutan o realizan sus servicios.

Para determinar las necesidades y deseos de los clientes, es necesario considerar dos aspectos: el producto final del servicio ofrecido y el estilo operacional. Con frecuencia, los

profesionales se centran en suministrar lo que ellos creen que es el servicio deseado por sus clientes en términos del producto final y descuidan las consideraciones que hacen los clientes respecto al estilo operacional. El producto final del servicio representa la solución que los clientes buscan, es decir, lo que están tratando de satisfacer. El estilo operacional se refiere a la forma que adopta la entrega del servicio.

Distintos clientes requieren diferentes niveles de comunicación, empatía y seguridad. El profesional debe saber qué clientes necesitan un mayor o menor nivel de guía. Unos clientes desean que el personal capacitado les comunique todos los hechos, les señale todas las opciones y les deje la decisión a ellos. Otros desean todo eso y, además, las recomendaciones del profesional que al final podrán seguir o no.

Entonces, la primera regla para mantener a los clientes contentos es darles lo que desean. Y, para determinar lo que el cliente desea, hay que saber hacer las preguntas correctas, ya que no se puede ayudar al cliente si no se sabe cuál es el producto final que desea obtener.

Acto seguido, se deben gestionar correctamente las expectativas de los clientes. Los clientes compran las expectativas de beneficios que las empresas les prometen o que ellos creen que les están prometiéndolo. Cuando lleva mucho tiempo cumplir esa promesa o cuando su cumplimiento se produce como parte de un proceso ininterrumpido que se prolonga en exceso, los clientes pueden comenzar a sentir ansiedad. Por lo tanto, resulta fundamental, ayudar al cliente a formarse expectativas realistas sobre el producto final que se entregará.

Según Cottle D. (1991, p. 224), existen algunos aspectos que pueden ayudar a ejercer un poco más de control sobre las expectativas de los clientes, a ser:

- Evitar prometer en exceso: si se deja que los clientes piensen que la empresa es perfecta, lo único que se logra es elevar las barreras que se tienen que saltar para poder impresionarlos. Si creen que la empresa es

perfecta, se sentirán frustrados cuando se cometa un error y, los errores, cuando de atención al cliente se trata, siempre se producirán. Hacer promesas no realistas puede generar más negocios inicialmente, pero, a su vez, crea expectativas no realistas, lo que provoca un desequilibrio en la calidad del servicio. Esto conduce a clientes insatisfechos y a malas referencias por la vía de la comunicación boca a boca. Entonces, para un profesional es mucho mejor sobrepasar las expectativas de los clientes que quedarse por debajo de ellas. Igualmente, si se comunica una promesa inferior a la prestación real existen posibilidades de equivocarse de clientela clave y servir a clientes inadecuados, que es la que se verá atraída por la promesa de un servicio reducido.

- Anticiparse a las expectativas de los clientes: hay que anticiparse a las expectativas de los clientes, para así poder manejarlas por adelantado. Tan pronto como se pueda anticipar algún problema del cliente, hay que tomar la iniciativa, anticiparse y hablar con el cliente. A su vez, es necesario reducir el riesgo que percibe el cliente materializando el servicio por medio de la comunicación, es decir, al ser los servicios inmateriales la comunicación debería ser útil para hacer entender el propósito del hotel basándose en hechos concretos, como por ejemplo mostrando fotografías, ya que la comunicación visual es una prueba tangible de la promesa realizada.
- Mantenerse en contacto: nada es peor que un cliente se sienta preocupado por algo en particular. Cuando las cosas no vayan como deben, el profesional tiene que asumir la responsabilidad de corregir los errores. Es preferible comentarle al cliente sobre el error y tratar de corregirlo, que

mantenerlo a oscuras, darle luego una desagradable sorpresa y posiblemente perderlo.

Si se siguen estos pasos en la comunicación, la educación y la gestión eficaz de las expectativas de los clientes, se potenciarán las posibilidades de servirlos de forma tal que se logre brindar un servicio de alta calidad, se logrará aumentar el nivel de lealtad en los clientes, y que regresen a la empresa.

4.4. La oportunidad de las quejas de los clientes

Medir la satisfacción real de los clientes no es tarea fácil. En primer lugar, el factor tiempo impide preguntar a cada uno de ellos cómo se sienten o qué se puede hacer para mejorar.

Por otra parte, las clásicas encuestas de las habitaciones no son muy utilizadas y cuando lo hacen, se obtiene una información general que, por su diseño y contenido, aporta poco.

Los clientes normalmente no quieren entrar en explicaciones sobre lo que le sucedió o lo que le dieron y no le gustó, lo que significa que no volverá y hará una publicidad negativa de la empresa.

Por estas razones y otras que están relacionadas con la propia esencia del trabajo en hotelería, como ser la predisposición para atender y prestar un buen servicio, se puede llegar a la conclusión de que es una oportunidad para mejorar la gestión dentro de la empresa y la comunicación con los clientes, analizando y valorando todas las quejas, las opiniones de los clientes, como también las opiniones del personal.

Asumir una crítica negativa no es sencillo, pero debería asumirse desde un punto de vista positivo y comprender que con las quejas la empresa puede enriquecerse. La queja es una

oportunidad que el cliente ofrece gratuitamente a la empresa de mejorar, y de cambiar la forma de hacer las cosas que no están acorde a las expectativas de los clientes. Estas son muy valiosas, ya que alertan sobre la existencia de problemas que si no fuese por las quejas probablemente pasarían por alto. Cuando se recibe una queja, ésta debe ser resuelta de manera inmediata, ya que es importante que el cliente perciba lo que se está haciendo por él.

Según Gallego J. F. (2002, p. 613), existen tres tipos de actitudes que puede adoptar un empleado de un hotel al momento de recibir una queja:

- Aguantar la indignación y la protesta del cliente y darle toda la razón.
- Entregarle la hoja de reclamaciones para que exprese su protesta por escrito y luego gestionar la queja.
- Darle una satisfacción multiplicada, como ofrecerle una noche o una comida gratis, y que así el cliente pueda disculpar el error. Con esto lo que se logra es una oportunidad para retener a los clientes enojados.

La dirección de la empresa debería adoptar como estrategia el escuchar a sus empleados, que son los que tienen contacto directo con los clientes, sobre todo lo que el cliente dice y aporta de sus experiencias en el establecimiento, ya que esto servirá para mejorar la calidad del servicio.

Capítulo 4: Claves para ofrecer un servicio de calidad total

El autor Albrecht Karl (1994, p. 110), plantea que luego de haber observado las prácticas empresariales de distintas empresas destacadas comprometidas con el cliente, ha arribado a **la conclusión de que existen cinco elementos básicos de acción para arribar a un servicio de calidad total. Estos se explayarán en este capítulo.**

4.1. Investigación de mercado y de cliente

Según Philip Kotler, el concepto de intercambio conduce al concepto de mercado. En ese sentido, "un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo" (1993, p. 11). **La investigación de mercado se lleva a cabo recopilando, procesando y analizando información que indague la estructura y la dinámica del mercado que se propone servir. La investigación de la percepción del cliente trata de comprender las expectativas, pensamientos y sentimientos del cliente individual respecto del proveedor del servicio.**

En primer lugar, se debe definir y formular el problema a investigar, y establecer los objetivos de la investigación. La definición del problema se determinará por las correcciones que desee llevar a cabo el hotel, y se encontrará determinado por los objetivos que se deseen alcanzar. El objetivo no es solamente la solución de un problema específico, sino también la elaboración de guías generales que ayuden a la empresa hotelera en la solución de otros problemas.

Definido el problema, se debe decidir el tipo de investigación y la forma en que se llevará a cabo. Para esto se debe identificar cuál es la información necesaria, determinar con que instrumentos se va a realizar la recopilación de datos, y proceder a su análisis.

Existen varios métodos para analizar el mercado o cliente, dentro de los que se encuentran:

- Encuestas telefónicas, donde la ventaja es la rapidez de su realización y su bajo costo; y, su inconveniente es la falta de representatividad y sinceridad en las respuestas.

- Encuestas por e-mail, implican un bajo costo y no existe influencia por parte del entrevistador; pero, representan bajos porcentajes de respuesta y pueden no ser personales ya que los entrevistados pueden ser asesorados por otras personas.
- Encuestas personales, suelen ser las más utilizadas ya que son directas y se pueden aclarar respuestas, pero son más costosas y el entrevistador puede influir en las respuestas del entrevistado.

Los cuestionarios que se utilicen deben confeccionarse teniendo una idea clara de los objetivos, deben ser sencillos, precisos y concretos.

Por otra parte, se puede utilizar el método de observación, donde se contempla la conducta de los clientes dentro del establecimiento. Se observan sus actitudes, gestos, movimientos, pero tiene que ser realizado por un profesional que sepa estudiar las distintas reacciones y pueda percibir todos los detalles.

Por último, se debe analizar la información, hacer deducciones acerca de los que sucede en el mercado, y corregir las variables de servicio que estén fallando dentro del hotel para así mejorar el nivel de competitividad. (Kotler P., 1998).

4.2. Formulación de la estrategia

Con frecuencia, para centrarse completamente en el cliente o mejorar la calidad del servicio, la empresa misma tiene que reeditarse. Esto requiere que los líderes revisen los distintos aspectos de la estrategia competitiva, y quizás incluso que reformulen la visión, la misión y los valores de la empresa.

La estrategia corporativa es de gran importancia para las empresas. Existen múltiples definiciones de estrategia. Pero se expondrá el concepto de estrategia según Porter M.: "La

estrategia consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos." (1982, p. 121).

Formular la estrategia empresarial y luego implementarla es un proceso dinámico, complejo y continuo que requiere de mucha evaluación. Esto implica de tres pasos:

- Determinar dónde está la empresa hotelera, es decir analizar la situación externa e interna, donde normalmente se utiliza el análisis FODA.
- Determinar a dónde quiere llegar la empresa, por lo tanto establecer la misión, visión, objetivos y valores.
- Determinar cómo se va a llegar hasta ahí, es decir el plan estratégico, en base a qué tipo de servicio se va a ofrecer, qué demanda se va a satisfacer, qué métodos de comercialización se va a utilizar, entre otros factores.

Para implementar la estrategia se requiere seguir con una serie de pasos:

- Asignar los recursos necesarios: humanos, financieros, tecnológicos, etc.
- Establecer responsabilidades: asignar cada proceso o tarea a un equipo o a una persona específica.
- Manejar el proceso: supervisar y evaluar los resultados obtenidos, y realizar los ajustes que sean necesarios.

Como exponen Menguzzato y Renau (1995), la estrategia empresarial cuenta con tres niveles. El primero es la estrategia de empresa, donde se considera a la empresa en relación con su entorno, de manera global. Con esta estrategia se resuelve que negocios se van a llevar adelante, se tiene una visión a más largo plazo. El segundo nivel es la estrategia de negocios, que son las estrategias dentro de la empresa, refieren a cómo se va a competir dentro un sector determinado. Por último, se encuentra la estrategia funcional, que corresponden a las áreas funcionales de la empresa. En éstas se incluyen las estrategias de

marketing, de recursos humanos, financieras, entre otras. Estas se basan más en una visión a corto plazo.

A pesar de todos los esfuerzos que se realicen para formular y poner en práctica nuevas estrategias, éstas pueden llegar a fallar por determinados motivos: la investigación de mercado y de cliente, anteriormente mencionada, no se llevó a cabo correctamente; puede haber una falta de compromiso por parte de los directivos; o, la comunicación de los cambios en las estrategias pudieron haber sido mal comunicados a los empleados.

4.3. Educación, capacitación y comunicación

Los métodos de la educación, capacitación y comunicación son factores centrales para ayudar a todo el personal del hotel a comprender las necesidades y las expectativas del cliente, la visión, la misión y los valores de la organización, y las estrategias para ganar y conservar al cliente.

Concretamente, la capacitación es toda actividad realizada en una empresa, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal. La necesidad de capacitación surge cuando existe una discrepancia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño. Igualmente, el desarrollo de las habilidades y los conocimientos es un proceso, no un evento. El entrenamiento del personal debería continuar todo el tiempo.

La capacitación permite que los empleados más antiguos que no han sido entrenados, con el paso del tiempo, eviten quedarse con conocimientos obsoletos. Permite adaptarse a los acelerados cambios sociales. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente. Es por esto, que las

empresas que educan y capacitan a su personal tienen más posibilidades de permanecer en un mercado altamente competitivo.

Según el autor Cottle D.:

Existen tres opciones que se tienen como directivo: 1- contratar personas que posean habilidades suficientemente desarrolladas, que son difíciles de encontrar debido a la fuerte demanda que existe de ellas; 2- contratar personas con potencial y entrenarlas para desarrollar las habilidades que se desean; o, 3- quedarse sin hacer nada, limitando la empresa al tamaño y habilidades que posee en el momento. Para que la organización sobreviva, se debe elegir una de las primeras dos opciones.

(Cottle, 1991, p. 273).

El personal debe entender que el desarrollo de habilidades de mayor nivel los va a compensar a ellos también, ya que los ayuda a crecer profesionalmente de manera continua y eso los mantendrá motivados.

La comunicación es un proceso tanto verbal, como escrito o visual, con el que se busca transmitir información, o una idea, que puede influir en las personas. El intercambio de información es fundamental en las empresas hoteleras, ya que sin comunicación no hay empresa. Una empresa comprometida necesita de una buena comunicación, porque sin ella pueden surgir confrontaciones o malentendidos, y es probable que el personal lleve a cabo las tareas de una manera diferente a la que se esperaba debido a que las pautas que se proporcionaron no fueron lo suficientemente claras como para ser interpretadas correctamente. También, al no contar con una información adecuada ni certera, es posible que la dirección tome decisiones desacertadas. Por esto es elemental que la comunicación

fluya tanto desde los directivos hacia los empleados como desde los empleados hacia los directivos.

La mala comunicación puede desmotivar al personal y afectar su rendimiento, ya que no comprenden claramente las tareas y no se les permite expresar sus opiniones ante los directivos; puede implicar una pérdida de dinero, porque afecta la productividad; no permite generar un clima de seguridad y confianza, ya que no todos comparten los mismos valores; y, como consecuencia de estos aspectos, las deficiencias en la comunicación interna pueden llevar a la empresa al fracaso.

4.4. Mejora de los procesos

Se debe examinar, cuestionar y si es necesario revisar continuamente todos los procesos, procedimientos, políticas, reglas o métodos de trabajo. En una empresa eficaz comprometida con el servicio, como son los hoteles, todos los sistemas deben su existencia al objetivo final de entregar valor al cliente ofreciendo un servicio de alta calidad.

Si se incluye la mejora continua dentro de la cultura organizacional se estará asegurando el camino al logro de los objetivos y a la competitividad.

La mejora de los procesos, significa mejorar la eficiencia, los controles, y los mecanismos internos. La mejora de procesos es un reto para toda empresa. Significa que todos los integrantes de la organización deben esforzarse en realizar siempre las cosas con excelencia.

La mejora continua duradera sólo se logra cuando el personal trabaja para alcanzar estándares más altos, de este modo, el mantenimiento y el mejoramiento son aspectos inevitables. Por este motivo, cuando se llevan a cabo mejoras en los procesos, a la larga, llevarán a mejorar la calidad y la productividad, evitando así, la preocupación constante por los resultados.

4.5. Evaluación, medición y realimentación

Como afirma el autor Albrecht K.:

Quienes prestan servicios a la perfección comprenden que la información da poder y trabajan para ayudar a las personas a saber lo que los clientes quieren y necesitan, y a evaluar su gestión en tal sentido. Se evalúan constantemente desde todos los ángulos. También vigilan que el personal obtenga realimentación, reconocimiento y aprecio por sus aportaciones al valor del cliente.

El único modo de conducir los esfuerzos del personal de cualquier organización hacia el servicio de calidad total consiste en brindar realimentación respecto del progreso. Toda organización necesita un enfoque cuidadosamente considerado para medir el valor de cliente y los procesos organizacionales críticos que lo crean, un modo de compartir esta información con el personal, y un modo de reaccionar constructivamente a su significado.

(Albrecht, 1994, p.113).

De estos párrafos se pueden dilucidar los conceptos de evaluación como un ejercicio que intenta valorar los progresos hacia un resultado buscado, y de realimentación como un proceso mediante el cual se confirma y se valora el logro de los resultados obtenidos por parte del personal.

La mayoría de los puestos de trabajo generan resultados que se pueden medir con facilidad. Estos resultados pueden ser considerados como el producto de cada puesto de trabajo. Se debería evaluar la posibilidad de establecer sistemas estadísticos para cada uno de los puestos de trabajo dentro del hotel, de manera que se disponga de índices que permitan evaluar si las tareas se están realizando de una manera correcta. Si no se sabe como medir el trabajo de una recepcionista, por ejemplo, habría que preguntarle al empleado como se podría medir, o tener en cuenta el evaluar el tiempo de respuesta a una consulta de un huésped, o sino medir la eficiencia con la que trabaje, es decir cómo utiliza los recursos que tiene a su disposición para atenderlo. No se deben eliminar los controles de rendimiento sólo porque algunos trabajos sean más difíciles de medir, ya que, como afirma Cottle D.: “El hecho de que sean difíciles de medir hace que sea aún más importante el lograr esa medición.” (1991, p. 277).

Cuando se tienen estándares aptos para ser medidos resulta más sencillo reconocer y compensar las buenas actuaciones de los empleados. Con esto se refuerza el seguimiento y la evaluación orientada a los resultados, para lograr así mejorar el desempeño de los empleados.

Se tendría que tener en cuenta que si se va a aplicar un sistema de recompensas para motivar a los empleados, éste debería estar pensado para todas las áreas del hotel y correspondería que sea lógico y equitativo para todos.

Capítulo 5: Dificultades que surgen con la certificación de las normas ISO en hotelería

La globalización impone constantemente nuevos desafíos a las empresas hoteleras, exigiéndoles cambios en las estrategias y en el modo de realizar las distintas tareas, con el fin de ofrecer al mercado un servicio de calidad, que logre satisfacer las expectativas tan cambiantes de los clientes, y las de un mercado cada vez más exigente.

En los últimos tiempos, el concepto de calidad se ha convertido en un tema central para las empresas hoteleras. Uno de los aspectos que más evidencia esta moda por la búsqueda de la calidad ha sido el incremento de los hoteles que se han certificado y de otros que lo están buscando. La evolución que ha experimentado el concepto de calidad en los últimos

años ha llevado a un reconocimiento generalizado del valor de los certificados ISO. Son cada día más las empresas que desean involucrarse con estas normas buscando algunas la certificación simplemente como un requisito de moda que le permite involucrarse en mayor cantidad de negociaciones, pero algunas otras buscan, acertadamente con las normas ISO, mejorar sus procesos e implicarse realmente con los estándares de calidad internacionales.

Establecer un sistema hacia la calidad, como la norma ISO, precisa más que un conocimiento sobre ésta norma, es necesario llevar a cabo un proceso de concientización dentro de los hoteles, que involucre a todas las personas que intervienen en el mismo, para facilitar el proceso de cambio que generará la certificación dentro éste, y así aportar elementos que establezcan un contexto favorable para implementar el nuevo sistema de calidad dentro del hotel.

5.1. Descripción de las dificultades

Las normas ISO otorgan amplios beneficios en el sistema de calidad de las empresas hoteleras. Sin embargo, aunque éstas estén planteadas para adicionar valor en el sistema de calidad, no siempre cumplen con el objetivo. Las dificultades que surgen al implementar la certificación pueden tener origen en diferentes aspectos. El más usual, es que no todos los hoteles consideran que la norma se tendría que adoptar como un sistema de calidad, sino que la motivación de las empresas hoteleras hacia la obtención de las normas ISO es la perspectiva que tienen de éstas como un certificado que sólo otorga ventajas competitivas, y así, con este pensamiento erróneo terminan alejándose del objetivo principal de la misma

norma. Esto quiere decir que el interés, más que estar centrado en el mejoramiento de la empresa, se centra en la certificación en sí y lo que ella implica.

En consecuencia, estas empresas suelen iniciar equivocadamente el proceso de implementación de las normas sin antes hacer un debido proceso de adaptación de las condiciones internas que facilite la certificación pretendida. Esto revela que no todos los hoteles están en la situación ideal para iniciar un proceso de certificación en la norma ISO, lo cual, desafortunadamente, indica que son varios los casos en que la norma ha dejado de ser un verdadero valor agregado al sistema de mejoramiento de la calidad, y se ha convertido en un inconveniente que afecta, tanto al ambiente organizacional, como a la satisfacción del cliente.

Cabe destacar, que el problema no es la norma en sí, sino que es el grado de conocimiento y comprensión que posea el empresario hotelero sobre el tema y la capacidad con que adapte el proceso de certificación a la empresa.

Entonces resulta necesario que antes de iniciar un proceso de certificación, se intervenga en la cultura de la empresa, ya que luego de haber analizado distintas definiciones sobre cultura empresarial, se puede concluir que se trata de la forma de ser de la empresa, integrando elementos usuales como la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones dentro de la empresa, entre otros. Es por esto que es fundamental que el concepto de calidad se integre a la cultura de la empresa, ya que ésta define el modo en que se va a actuar y la diferencia del resto de las empresas. Por lo tanto, se tendría que orientar la cultura de la empresa hacia una posición favorable para poner en marcha el sistema de calidad que se propone en el sistema ISO. Esto es necesario para que las empresas hoteleras no consigan sólo un certificado, mientras sus problemas empresariales sigan existiendo. Se podría señalar que las empresas con estos inconvenientes, suelen verse más

atraídas por la moda de las certificaciones, que por mejorar las estrategias de la empresa, y así deciden implementarlas sin estar culturalmente preparadas. El objetivo no debería ser la certificación en sí, sino utilizarla para lograr implementar un sistema de calidad total.

Sin embargo, uno se puede encontrar asiduamente con empresas que optan por la certificación no por lo que ella significa en todos sus sentidos, sino por que otorga una ventaja competitiva frente a la competencia. Este tipo de empresas suelen comunicar esta certificación como una ventaja trascendental, convirtiéndose en el argumento esencial de todos sus anuncios publicitarios, aunque el objetivo de la gestión de calidad no se cumpla, y los problemas de satisfacción al cliente continúen siendo los mismos de siempre. Así, atrozmente, estas normas se convierten para muchos en una moda, sin comprender sus reales objetivos hacia el mejoramiento de la calidad en sí.

Como explica Horovitz (1991), las normas no son más que el punto de partida de una puesta en práctica que debe afectar a todas las dimensiones de la empresa, sin excepción.

5.2. Contexto favorable para la implementación de las normas ISO

Evidentemente, no todos los hoteles están preparados para implementar las normas ISO, por más tiempo que se encuentren operando o por más constituida que esté la empresa.

Para estarlo el hotel debería contar básicamente con las siguientes características:

- Conciencia del progreso hacia la calidad.
- Ambiente laboral proactivo.
- Cultura madura.

Sin duda alguna, el primer aspecto a tener en cuenta es que la empresa cuente con una conciencia real hacia el progreso en relación a la calidad, ya que si no están concientes de los cambios que se deben generar para aprovechar los beneficios que brindan las normas ISO, las van a percibir, erróneamente, sólo como un instrumento de marketing. Luego, debería prevalecer en la empresa hotelera un ambiente laboral proactivo para que todos los empleados logren estar convencidos de las ventajas que se obtienen con la certificación y que no lo tomen sólo como una imposición más de los directivos. Por último, es muy importante destacar que si la empresa no cuenta con una cultura madura, va a resultar imposible observar resultados positivos a futuro con la certificación. Cuando se habla de cultura madura se refiere a una cultura que cuente con los siguientes aspectos: visión y planificación a largo plazo, objetivos claramente definidos, apertura al cambio, motivación y sentido de pertenencia por parte de todos los empleados, comunicación eficiente, trabajo en equipo, proactividad, orientación al logro, entre otros. Todas estas características ayudan a que el proceso de certificación sea tomado por todos de buena manera y no sea visto como una amenaza, lo cual crea un ambiente favorable para implementar las normas.

Lógicamente, no se requiere que una empresa sea completamente efectiva en la totalidad de los aspectos mencionados anteriormente, pero sí debe contar con una manera de hacer las cosas y una cultura enfocadas hacia la calidad; y, no debe vislumbrar los cambios como una imposición o una obligación, sino que debe creer en éstos y poseer una gran predisposición hacia las mejoras continuas.

Además, como afirma Horovitz: “si no se desea que las normas que tanto trabajo costó establecer se conviertan en letra muerta, hay que comunicarlas, difundirlas por la empresa. Para eso hay dos sistemas: la formación y el apadrinamiento.” (1991, p. 54). Con formación hace referencia a los distintos cursos de capacitación que puede llevar a cabo la

empresa con el fin de informar a sus empleados las normas de calidad que se buscan implementar. Con respecto al sistema de apadrinamiento, Horovitz asevera que este ha sido la causa de éxito en muchas empresas hoteleras, y que consiste en que una persona de rango mayor y con más experiencia le enseñe el trabajo que debe realizarse a otro empleado y deja que la persona lo realice sin dejar de vigilarla, y a medida que va cometiendo errores lo va corrigiendo. Este padrino tiene que ser un hábil comunicador, tiene que estar dispuesto a ayudar y a enseñar, y tiene que tener tiempo para seguir la evolución del empleado. Este sistema resulta muy beneficioso, ya que las personas suelen aprender más cuando las tareas se explican haciéndolas que leyéndolas o escuchándolas.

5.3. Beneficios que otorgan las normas ISO

Las normas ISO son un conjunto de normas internacionales sobre los sistemas de calidad aceptadas mundialmente que consisten en una serie de procedimientos y directrices para mejorar la gestión de las empresas. Además, permiten establecer sistemas de calidad dentro de las empresas.

Los objetivos de las normas ISO son, básicamente, los siguientes:

- Establecer sistemas de aseguramiento de la calidad que garanticen el buen funcionamiento de la empresa y la satisfacción de sus clientes.
- Ayudar a desarrollar un sistema de calidad, que permita aumentar la productividad y destacarse frente a la competencia.

Los beneficios que estas normas otorgan dentro de los hoteles que las certifiquen son:

- Mayor conocimiento del concepto de calidad dentro de la empresa.
- Incremento de la eficiencia laboral.
- Cambio positivo en la cultura organizacional.
- Mejoramiento de la comunicación.
- Resolución de problemas de manera más rápida y eficaz.
- Aumento de la satisfacción de cliente.
- Crecimiento de la participación en el mercado.

En la serie de normas ISO 9000, se presentan ocho principios de la gestión de calidad, que pueden ser utilizados por los directivos de los hoteles para guiar a la empresa hacia una mejora en el servicio, ya que siguiendo estas propuestas a través del tiempo se logrará una mejora continua de la calidad, conformándose una base para la mejora del desempeño y la excelencia empresarial. Estos principios son los siguientes:

- 1) Enfoque al cliente: implica esforzarse para satisfacer los requisitos de los clientes y superar sus expectativas. Para esto es necesario investigar las necesidades y expectativas del cliente, comunicar sus necesidades a todos los integrantes de la empresa, asegurar que los objetivos de la empresa estén relacionados con los intereses del cliente, medir la satisfacción del cliente. Si esto se cumple se logrará conseguir un aumento en los ingresos, en la fidelidad del cliente, y en la eficacia en la aplicación de recursos de la empresa para incrementar la satisfacción del cliente.

2) Liderazgo: los líderes deberían crear un ambiente interno propicio para que el personal logre involucrarse completamente en el logro de los objetivos de la empresa. Para conseguirlo se deben establecer una visión, misión y objetivos claros y retadores, los valores tienen que ser compartidos por todos los miembros de la empresa, tiene que generarse un clima de confianza, y brindar a los empleados los recursos necesarios para que puedan actuar correctamente. Así, las personas se sentirán motivadas, se logrará una comunicación más eficiente dentro de la empresa, y todos buscarán alcanzar las mismas metas.

3) Participación del personal: para que las competencias de los empleados sean aprovechadas al máximo, éstos deben comprender su función dentro de la empresa, evaluar su propio desempeño, buscar incrementar sus conocimientos, y discutir abiertamente los problemas de la empresa. Con esto los empleados se sentirán más comprometidos con la empresa, se dará lugar a la creatividad, y serán responsables de su propio desempeño.

4) Enfoque basado en procesos: afirma que para alcanzar con eficiencia un resultado deseado se deben gestionar los recursos y las actividades como un proceso. Para esto se deben definir constantemente las actividades necesarias para alcanzar el resultado deseado, establecer responsabilidades para gestionar estas actividades, identificar los recursos y métodos que mejorarán las actividades dentro de la empresa, y evaluar las consecuencias de estas actividades sobre los clientes. Así, se logrará disminuir los costos ya que se utilizarán los recursos con mayor eficacia, los resultados mejorarán, y se podrán identificar oportunidades de mejora.

5) Enfoque de sistema para la gestión: se deben identificar y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema para lograr los objetivos de la empresa con mayor eficiencia. Hay que comprender las relaciones entre los procesos del sistema, entender las funciones y responsabilidades necesarias para lograr los objetivos y reducir las barreras en las funciones, establecer metas y definir la forma en que determinadas actividades dentro de un sistema deberían operar, y mejorar continuamente el sistema mediante su medición y evaluación. Se logrará que la empresa integre y alinee los procesos que mejor lograrán los resultados deseados.

6) Mejora continua: establece que la mejora continua del desempeño en una empresa debería ser un objetivo permanente dentro de ésta. Para lograrlo se debe utilizar un enfoque consistente hacia la mejora continua del desempeño dentro de la empresa, capacitar a los empleados en las herramientas de la mejora continua, establecer metas para guiar la mejora continua, y reconocer las mejoras. Se conseguirán ventajas en el desempeño ya que las capacidades empresariales serán mejoradas, y habrá una mayor flexibilidad para reaccionar velozmente frente a las oportunidades.

7) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: plantea que las decisiones eficaces se basan en el análisis de la información. Debe asegurarse que la información sea exacta y confiable, que esté accesible para todos los que la necesiten, y tomar decisiones basadas en el análisis de los hechos pero equilibrándolo también con la experiencia. Así, las decisiones que se tomarán serán informadas, y se podrá demostrar la eficacia en las decisiones mediante la referencia a los registros de los hechos.

8) Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores: con una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad, tanto de la empresa como del proveedor, para crear valor. Para esto tendría que haber una comunicación clara y abierta entre las partes, establecer actividades conjuntas de desarrollo y mejora, y reconocer las mejoras y logros de los proveedores. Con esto se conseguirá una mayor flexibilidad y velocidad de las respuestas conjuntas ante cambios en las necesidades de los clientes, y se optimizarán tanto los costos como los recursos.

Como se ha expuesto inicialmente, si la empresa hotelera no se compromete con el proceso de cambio hacia la calidad, no crea condiciones favorables en el ambiente laboral, no motiva a los empleados, no mejora la comunicación dentro de la empresa, y no logra instaurar el concepto de calidad como fundamental dentro de la cultura de la organización; es muy probable que no logre experimentar como resultado todas las ventajas, enumeradas anteriormente, que las normas otorgan.

Lamentablemente, para muchas empresas hoteleras, las normas ISO se han convertido solamente en una herramienta de marketing, sin tener en cuenta todos los beneficios que estas podrían aportar a la empresa si saben aprovecharse. Estas empresas, que tienen un concepto erróneo sobre el tema, no logran obtener ningún beneficio aparte de la ventaja comercial que confiere la certificación.

No debe olvidarse que las normas ISO no son más que una herramienta, y que cuando se convierten en un fin en sí mismas pierden gran parte de su enorme valor.

Capítulo 6: Tácticas para desarrollar una cultura de alta calidad en los hoteles

Lograr un servicio de alta calidad de forma sostenida requiere que el concepto de alta calidad impregne la cultura de la empresa.

Si se quiere conseguir un programa de calidad efectivo todos los niveles de la empresa deben interesarse en la calidad. No sólo tendrán que interesarse en la calidad y hacerla parte integral de la empresa, sino que también tendrán que aplicarla diariamente para mejorar el rendimiento de las operaciones. Los directivos tienen que entender y hacer entender que la calidad es asunto de todos.

6.1. Estrategias para iniciar la transformación empresarial

La transformación comienza cuando se busca una evolución gradual de las estrategias y de las técnicas de la empresa. Entonces, debería entenderse la necesidad de crear conciencia dentro la empresa de la importancia que tiene reconocer los aspectos y factores que deben mejorarse o cambiarse para poder alcanzar los propósitos empresariales.

Para iniciar el proceso de transformación se debe tener en cuenta el saber hasta dónde se quiere llegar como empresa, identificar cuales son las competencias que los empleados poseen y sobre cuales habría que trabajar, y considerar los recursos disponibles para poner en práctica las nuevas iniciativas.

Luego de analizar distinta bibliografía, se puede concluir que los pasos o las tácticas esenciales que se deberían tener en cuenta para facilitar los procesos de transformación que se deben llevar a cabo cuando se busca implementar como pilar fundamental en la cultura de la empresa la calidad de servicio, son los siguientes:

- Todos los integrantes de la empresa hotelera deben estar al tanto del proceso de cambio: es una manera de reconocer la participación de todos en el logro de los resultados que se han propuesto. También, es primordial preparar al personal para que pueda reconocer la existencia de problemas que deberían modificarse, y manifestarle los beneficios que se obtendrán con los cambios en el futuro.
- Se deben documentar todos los factores afectados con la transformación: conviene ser organizados y tomar nota de todos los componentes del proceso para que se pueda contar con información confiable, y entender su funcionamiento, y la participación que tienen los empleados en el transcurso del cambio.

- Capacitar al personal en el uso de las nuevas herramientas y tecnologías requeridas: así las iniciativas que se tomen para llevar a cabo la transformación lograrán funcionar y de esta manera se podrá dar inicio a la transformación cultural pretendida. Si no se capacita al personal en el uso de las nuevas herramientas y tecnologías, éstos se sentirán frustrados al ver que desperdician su tiempo tratando de aplicarlas a sus tareas sin el éxito esperado.
- Controlar el proceso: se debe realizar un seguimiento para estar al tanto de cómo evolucionan los cambios y para poder intervenir en el momento que sea necesario.

Teniendo en cuenta que en un principio el intento por cambiar la cultura de la empresa puede resultar frustrante, se debería apreciar la afirmación del autor Stewart (1992), en la cual explica que ningún cambio cultural sucede con facilidad, y menos un cambio pensado en un corto plazo, pero resulta elemental que la cultura se modifique con el fin de ser más constante con las demandas competitivas del entorno.

Cuando se trata de cambios es normal que se presente el inconveniente de la resistencia al cambio. Esto sucede porque los miembros de la organización perciben la amenaza de incertidumbre que traen aparejadas las modificaciones. Es por esto que es necesario que se planee un proceso para minimizar los efectos negativos de la resistencia y así poder lograr las modificaciones propuestas con éxito.

Según Kubr (2006, p. 86), aunque puedan existir muchas razones por las cuales las personas se resisten al cambio, las más comunes son las siguientes:

- Falta de convicción de que el cambio es necesario: si no se informa adecuadamente y no se explica el propósito del cambio, es posible que el personal piense que la situación presente es satisfactoria y que todo esfuerzo por modificarla es inútil y perturbador.
- Aversión a las sorpresas: a las personas no les gusta que se las mantenga al margen de cualquier cambio que se esté preparando; los cambios dentro de una empresa suelen ser tomados de mala manera si se presentan por sorpresa.
- Temor a lo desconocido: a nadie le gusta vivir en incertidumbre y un presente imperfecto puede ser preferible a un futuro desconocido e incierto.
- Temor a la inadaptación y el fracaso: a muchas personas les preocupa su capacidad para ajustarse al cambio y mantener y mejorar su rendimiento en una nueva situación de trabajo. Algunas de ellas pueden sentirse inseguras y dudar de su capacidad de esforzarse por aprender nuevas técnicas y alcanzar nuevos niveles de rendimiento.
- Falta de respeto y confianza en el promotor del cambio: los cambios propuestos por un director que no despierta confianza y respeto, o por una persona externa cuya competencia y motivos no se conocen y entienden, pueden despertar sospechas.

Si las personas conocen lo suficiente sobre el cambio a encarar y se sienten capaces de realizarlo, empieza a tener mucha importancia la verdadera voluntad de cambiar. En algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente no quieren cambiar; ya que consideran que no les conviene o que las obliga

a moverse fuera de su zona de comodidad. Estas reacciones pueden partir de sentimientos como la incertidumbre, cuando las consecuencias del cambio no son totalmente predecibles y se genera temor por falta de confianza en sus resultados; el desacuerdo, cuando las personas están simplemente en desacuerdo con el cambio porque tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados; o, la necesidad de trabajar más, cuando perciben que deben continuar con las antiguas tareas e iniciar nuevas. En la mayoría de los cambios aparecen de alguna forma los sentimientos mencionados, pero también pueden aparecer sentimientos positivos como: las ganas de adquirir nuevos conocimientos, las expectativas de crecimiento personal, o el entusiasmo por un posible futuro mejor.

En el marco de lo expresado anteriormente, cabe resaltar la aseveración de Schein (1988), en donde sostiene que para darse los procesos de cambios en los seres humanos desde los niveles individuales hasta los institucionales, es necesario un liderazgo que tome en cuenta los aspectos cognoscitivos, emocionales y conductuales que conlleven a la organización a una verdadera transformación. La imagen y el pensamiento del líder son esenciales para darle dirección al proceso de cambio, para lograr coherencia en el equipo humano y consistencia en las decisiones, que harán a una organización más competitiva.

El proceso de cambio por parte de los individuos se ha tratado de describir por medio de distintos modelos, pero ninguno ha resultado ser completamente exhaustivo, por lo complicado que resulta el describir las reacciones de las personas y los cambios en su comportamiento, ya que varían según sus conocimientos, actitudes, características personales, y sus deseos y capacidad de cambio. Igualmente, el modelo más aceptado es el de Lewin Kurt (1951), que se trata de un modelo secuencial que comprende las siguientes tres etapas:

- Descongelación: al ser la primera etapa anterior al cambio supone una situación inestable, ya que se posee cierto grado de insatisfacción, pero es en esta etapa donde se debe eliminar o reducir cualquier resistencia al cambio. Existe ansiedad en las personas cuando se empiezan a notar la necesidad de cambio y sienten ganas de obtener nueva información.
- Cambio: es la etapa central del modelo, en que tanto la dirección como los empleados empiezan a poner en práctica nuevas relaciones, métodos y conductas. Los procesos del cambio abarcan dos elementos: la identificación, en virtud de la cual las personas afectadas ponen a prueba los cambios propuestos siguiendo las motivaciones externas que la dirección les ha presentado; y, la internalización, cuando las personas transforman los objetivos y principios generales del cambio en metas y normas personales y concretas.
- Recongelación: se produce cuando las personas afectadas por el cambio lo verifican por medio de la experiencia. Durante las etapas iniciales del proceso de recongelación se recomienda que se estimule el comportamiento requerido por medio de recompensas con el fin de acelerar y estimular el proceso de aprendizaje. En las etapas posteriores la estimulación espaciada contribuirá a evitar la pérdida de las pautas de comportamiento recién adquiridas. A la larga, los nuevos comportamientos y actitudes se reforzarán e interiorizarán.

El gran gurú en temas de liderazgo Kotter J. (1996), propone ocho pasos para facilitar los procesos de cambio, a saber:

- 1) Establecer sensación de urgencia: es imprescindible para conseguir la cooperación necesaria. Con alta complacencia las transformaciones usualmente

no prosperan dado que pocas personas están interesadas en trabajar para el cambio. Por lo tanto es necesario remover las fuentes de la complacencia para minimizar su impacto. Por ejemplo: estableciendo estándares altos, solicitando retroalimentación externa, reconociendo la conversación honesta en las reuniones donde la gente está dispuesta a confrontar los problemas.

2) Crear una coalición guía: en ocasiones las transformaciones importantes se asocian a la labor de una persona individual. Sin embargo, dado que el cambio es difícil de lograr y sostener, es necesario conformar coaliciones fuertes, equipos que estén compuestos por personas con alta credibilidad, experticia, habilidades de liderazgo y gestión que compartan objetivos comunes y altos niveles de confianza.

3) Desarrollar visión y estrategia: la visión refiere a la imagen del futuro de la organización y a cómo esa visión puede llegar a crearse a través de determinadas estrategias. Una imagen atractiva, sensible, flexible y lógica de futuro. Las visiones efectivas son imaginables, establecen una imagen de cómo se verá el futuro; son deseables, atractivas para los intereses de largo plazo de los empleados, clientes, inversores y otras personas que tienen intereses en la empresa; es factible, sus metas son realistas y realizables; están focalizadas, son claras y se convierten en guías para la toma de decisiones; son flexibles, lo suficientemente generales como para permitir que se generen respuestas alternativas a la luz de las condiciones cambiantes; y, comunicables, en forma clara, de modo que puedan ser explicadas en cinco minutos.

4) Comunicar la visión de cambio: la visión debe comunicarse en forma efectiva. Debe ser simple, evitando tecnicismos, repetirse para que pueda ser

recordada, explicarse, expresarse mediante metáforas, analogías y ejemplos y hacerse explícita en múltiples foros tanto formales como informales.

5) Empoderar una acción con base amplia: los empleados deben compartir el sentido de propósito de la organización y estar capacitados para desarrollar las habilidades y actitudes necesarias para poder volver realidad la visión.

6) Generar victorias de corto plazo: las victorias de corto plazo son visibles, no son ambiguas y están claramente relacionadas con el esfuerzo para el cambio. Proveen evidencias de que el sacrificio vale, desalienta a los resistentes y transforma a los neutrales en ayudantes activos.

7) Consolidar los logros y producir más cambios: es necesario pensar en el largo plazo para que cambio no cese y se consigan nuevos cambios. Los cambios importantes requieren tiempo, especialmente en las grandes organizaciones. El progreso puede llegar a disiparse si no está anclado en la cultura corporativa y no se visualiza que si bien no podrá cambiarse todo rápidamente sí se pueden lograr pequeños cambios.

8) Anclar los nuevos enfoques en la cultura: la cultura corporativa refiere a las normas de conducta y los valores compartidos entre las personas. El cambio deberá anclarse en la cultura corporativa. Requerirá de mucha conversación entre las personas que participen de él y dependerá de los resultados; que deberán demostrar que los nuevos métodos son claramente superiores a los antiguos.

6.2. Técnicas para implementar con éxito un programa de calidad

Existen diversos programas de calidad propuestos tanto por organismos internacionales como nacionales. Para diseñar e implantar un programa de calidad, es muy importante tener en cuenta las propuestas que ofrecen las normas ISO, o las normas IRAM, que son las planteadas por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación, representante de la Argentina frente a la ISO. En el caso de hotelería se tiene que tener en cuenta las normas IRAM SECTUR que están planteadas conjuntamente con la Secretaría de Turismo de la Nación Argentina. Con respecto a las normas IRAM SECTUR específicas para el sector hotelero, se puede observar que establecen lineamientos para una adecuada gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente, en donde proponen procedimientos para llevar a cabo en las distintas áreas del hotel, como reservas, servicio a las habitaciones, atención telefónica, mantenimiento, limpieza, compras, entre otras. Es una herramienta que permite optimizar los recursos y asegurar los resultados, con respecto a la atención al huésped y la profesionalización del sector hotelero.

Como la intención de este capítulo no es repetir las propuestas de estas normas, lo que se plantea es el cómo implementar un programa de calidad con éxito, no el programa en sí, sino remarcar las razones por las cuales fracasan algunas empresas en implementarlos.

En primer lugar, cabe destacar tres puntos de vista que, según Rosander (1992, p. 356), se deben superar antes de iniciar un programa de calidad en hotelería:

- La calidad aumenta los costos: los programas de calidad requieren de una mínima inversión inicial, pero logran que con el tiempo se reduzcan los costos, ya que al aumentar la eficiencia de los procesos de gestión se genera un ahorro de recursos.

- La calidad se aplica a los productos pero no a los servicios: como ya se ha mencionado en otros capítulos, la calidad se aplica tanto a los productos como a los servicios. La empresa debe estudiar sus operaciones para descubrir en qué se está fallando, qué genera el aumento de gastos, las quejas de los clientes, la pérdida de tiempo.
- No se poseen los recursos adicionales necesarios para llevar a la práctica este tipo de programas: lo que se necesita es conocimiento, no una inversión de capital fuerte.

En muchas empresas implementar un programa de calidad ha terminado en grandes frustraciones, ya que luego de tratar de copiar métodos que aparecen en muchos libros o artículos sobre calidad, lo único que consiguen es que los clientes continúen teniendo experiencias negativas, se sigue perdiendo tiempo y dinero, lo cual termina en una gran desilusión para todos los integrantes de la empresa. Esto sucede porque existen muchos aspectos que generan que estos programas no funcionen como se espera, y que no son tenidos en cuenta. A continuación se nombrarán los principales:

- Falta de compromiso de la alta dirección: a menudo los directivos suelen prestar sólo una atención secundaria a la calidad, sin dedicar el tiempo necesario para su implementación. Los directivos que quieren demostrar que se interesan y se comprometen realmente con la calidad necesitan algo más que carteles sobre calidad. Un buen liderazgo requiere que se encuentre el tiempo necesario para llevar a cabo una transformación hacia la calidad. Se pueden facilitar ciertos consejos con los cuales se demuestra el convencimiento que tienen hacia la calidad: aprender distintos conceptos

relacionados con la calidad; inspeccionar habitualmente la información que se obtenga relacionada con la calidad y la satisfacción de los clientes; detenerse por momentos en los lugares donde se realice el trabajo para observar cómo se están realizando las tareas, especialmente en las áreas donde se está en contacto permanente con los huéspedes; y, destinar diversos recursos al programa de calidad.

- No tener en cuenta los intereses de los clientes: algunos directivos suelen negarse a llevar a cabo investigaciones internas, porque creen saber a la perfección las necesidades de sus clientes. Sin embargo, la realidad demuestra lo contrario. Es muy usual que los ejecutivos desconozcan las motivaciones, intereses y sentimientos de los clientes, lo cual genera insatisfacción en los huéspedes, al no encontrar la respuesta a la necesidad que buscaban satisfacer.

Otros aspectos a tener en cuenta, que no serán explicados con detenimiento, ya que han sido mencionado tanto en este como en capítulos anteriores, son: tener una visión a corto plazo, la resistencia al cambio, la falta de comunicación, la falta de capacitación al personal, y la falta de un plan de continuidad.

No es un camino ni rápido ni fácil llegar a un programa de calidad. Según Rosander (1992, p. 468), esto es por los siguientes motivos:

- Es una revolución del conocimiento.
- Incluye a toda la empresa.
- Representa un gran volumen de nuevas ideas, conceptos y técnicas.

- Llama a un cambio drástico de pensamiento.
- Implica un cambio total de comportamiento.
- Es una idea nueva y a muchas personas no les gustan las ideas nuevas y revolucionarias.

Además, el autor aclara que el trabajo de la dirección debería consistir en asegurarse de que todos los empleados comprendan que los objetivos específicos de la calidad incluyen lo siguiente:

- Que los defectos disminuyan a cero.
- Que los errores humanos disminuyan a cero.
- Que el tiempo perdido o malgastado disminuya a cero.
- Que las quejas de los clientes disminuyan a cero.
- Que las pérdidas inaceptables disminuyan a cero.
- Que las condiciones inseguras disminuyan a cero.

(Rosander, 1992, p. 469)

Es importante rechazar la idea de que los errores son humanos y pueden tolerarse, se debe establecer el error cero como objetivo, aunque esto no se pueda conseguir nunca, y enfatizar los procedimientos y el aprendizaje que ayuden a los empleados a entusiasmarse en alcanzar esta meta.

6.3. Análisis de caso: Hotel Bristol

Para demostrar que se puede lograr implantar en la cultura del hotel el concepto de calidad sin necesidad de obtener una certificación, se llevará a cabo un análisis de caso del Hotel Bristol. Este es un hotel 4 estrellas que está en funcionamiento desde 1949. Está ubicado en el centro turístico más importante de la Ciudad de Buenos Aires, sobre la calle Cerrito frente al Obelisco. Cuenta con 125 confortables habitaciones, un salón, un restaurante, una confitería y un exclusivo gimnasio. Se destacan por brindar una atención personalizada, ya que todo el personal comparte el mismo compromiso con la calidad, y esto se ha logrado capacitándolos permanentemente, y teniendo una excelente comunicación entre todos los sectores del hotel.

Luego de mantener una comunicación personal vía e-mail con Marcelo Perasso, coordinador del área de recepción, se constató que en el año 2006 comenzaron a encarar distintos cambios en la infraestructura y en las metodologías de gestión, para lo cual consideraron que el modelo de excelencia desarrollado por la Fundación Premio Nacional a la Calidad los ayudaría a llevar a cabo con mayor eficiencia estos cambios.

La Fundación Premio Nacional a la Calidad surge en 1993, con el objeto de impulsar la modernización y competitividad de las empresas del sector privado estableciendo, actualizando y difundiendo un modelo integral de gestión para la evaluación y diagnóstico de las empresas; y, capacitando en el conocimiento y utilización del modelo de evaluación. Premian la fuerza del trabajo, la cultura de la calidad, las políticas estratégicas de mejora continua, la inteligencia, la creatividad, la decisión, la precisión y el talento al servicio de causas que sirven también a los demás; porque incentiva a los sectores del desarrollo nacional a promover el desarrollo sostenido y los ejemplos válidos involucrados en una sana competencia, y porque la integración con el resto del mundo obliga a estar a la altura

de quienes mejor hacen las cosas y donde la mayor ventaja competitiva es la cultura de la calidad.

En primer lugar la dirección y los empleados del hotel recibieron una capacitación en base al modelo de excelencia, y luego se llevó a cabo un autodiagnóstico utilizando la Guía para una gestión de excelencia para empresas de viajes y turismo, desarrollada por la Cámara Argentina de Turismo y la Fundación Premio Nacional a la Calidad. A partir de ese momento continuaron con tutorías anuales mediante las cuales desarrollaron las oportunidades de mejora en:

- Liderazgo: decidieron redefinir el organigrama funcional, especificando con claridad las responsabilidades y autoridades para la toma de decisiones, fortaleciendo la estructura de mandos medios. Emitieron y comunicaron su visión, misión y valores, que sintetizan su propuesta de valor. Definieron los indicadores de control básicos que les permitieron monitorear los principales resultados de la gestión.
- Planeamiento Estratégico: sobre la base de la visión y misión definidas, analizaron diversas opciones de inversiones en infraestructura, definiendo finalmente un ambicioso plan de obras a tres años, actualmente en plena ejecución. Reestructuraron el área administrativa, de manera que la misma ofreciera información sistemática para el control de los parámetros económicos financieros indispensables.
- Enfoque en Clientes y Mercados: redefinieron las responsabilidades dentro de los procesos de comercialización y de la gestión de contacto con los clientes. Rediseñaron las encuestas de satisfacción de clientes.
- RR.HH.: crearon una función específica de RR.HH., asumida por uno de los directores, que definió la descripción de cada puesto de trabajo, un completo

programa de formación y desarrollo de las personas, una dinámica de comunicaciones basada en la realización sistemática de reuniones de trabajo con objetivos prefijados, y la metodología de selección de personal para el recambio algunas funciones clave.

Ningún proceso de cambio es autosustentable sin el convencimiento y la perseverancia de la más alta dirección ejecutiva. Lo anterior es condición necesaria, más no suficiente. Se necesita un marco conceptual y operativo concreto, como el del Modelo de Excelencia del Premio Nacional a la Calidad. El desarrollo sistemático de los RR.HH. es indispensable, ya que los mismos son los que le dan vida a los procesos y las metodologías. El liderazgo de los cambios implica convicción y sana autocrítica. Es imprescindible desarrollar la tolerancia a las frustraciones que provocan los cambios, ya que el camino al éxito tiene siempre escollos. Depende de la cultura imperante, que los mismos sean tomados en forma negativa buscando culpables, o en forma positiva, como oportunidades de aprendizaje y mejora.

Conclusiones

Con este ensayo se ha logrado proporcionar a los directivos de empresas hoteleras técnicas para encarar con éxito el camino hacia la calidad de servicio. Lógicamente, cada uno evaluará, según sus necesidades, que estrategias de calidad pondrá en práctica, pero todas las tácticas presentadas resultarán fundamentales para alcanzar su éxito.

Se ha evidenciado la manera en que la calidad en el servicio logra aumentar la productividad y a su vez la rentabilidad de un hotel. Por otra parte, se ha demostrado que el no capacitar a los empleados, no comprender las necesidades de los clientes, las deficiencias en la comunicación, poco compromiso en los niveles directivos, un escaso trabajo en equipo, entre otros factores, afectan negativamente al nivel de calidad de servicio en una empresa.

El personal que trabaja en servicios necesita una visión en la que pueda creer, una sólida cultura que lo desafíe a desarrollar sus tareas siempre de la mejor manera, un equipo de trabajo donde se compartan los valores y reine la confianza, y pautas que le enseñen qué camino se debe seguir.

Lamentablemente, existen muchos directivos escépticos que todavía no comprenden que utilizar recursos para ofrecer un mejor servicio al cliente siempre se convertirá en un beneficio.

Para finalizar debe tenerse en cuenta, que al ser esta una guía útil para los directivos de empresas hoteleras que aspiren que la cultura de su empresa evolucione hacia la calidad, es fundamental saber cómo se encuentra la empresa en cuestión realizando una evaluación de todos los factores presentados en este ensayo, que todos los empleados trabajen en conjunto para mejorar todos los aspectos que presenten errores, y tomar medidas en todos los niveles para asegurarse de que el programa de mejora de calidad tenga continuidad y sea permanente, ya que, en este contexto tan cambiante, lo único que logrará que los clientes regresen es ofrecer un servicio de calidad.

Referencias bibliográficas

Albrecht, K. (1994). *Todo el poder al cliente: el nuevo imperativo de la calidad del servicio*. Barcelona: Editorial Paidós.

Cottle, D. (1991). *El servicio centrado en el cliente: cómo lograr que regresen y sigan utilizando sus servicios*. Madrid: Editorial Díaz de Santos S.A.

Cuatrecasas, L. (2005). *Gestión integral de la calidad*. Barcelona: Gestión 2000.

Eiglier, P. y Langeard, E. (1991). *Servucción: el marketing de servicios*. Madrid: McGraw-Hill.

Gallego, J. F. (2002). *Gestión de hoteles: una nueva visión*. Madrid: Editorial Thomson Paraninfo.

Horovitz, J. (1991). *La calidad del servicio: a la conquista del cliente*. Madrid: Editorial Mc. Graw- Hill.

Kotler, P. (1993). *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*. México: Prentice Hall.

Kotter, J. (1996). *Liderando el cambio*. Boston: Harvard Business School Press.

Kubr, M. (2006). *La consultoría de empresas: guía para la profesión*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Nueva York: Harper. Citado en: Kubr, M. (2006). *La consultoría de empresas: guía para la profesión*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

Menguzzato, M. y Renau, J. (1995). *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ed. Ariel.

Rodríguez, S. (2007). *Creatividad en marketing directo*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Rosander, A. C. (1992). *La búsqueda de la calidad en los servicios*. Madrid: Editorial

Díaz de Santos S.A.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A.

Stewart, J. (1992). *Gerencia para el Cambio*. Santafé de Bogotá: Editorial Legis.

Whiteley, R. (1992). *La empresa consagrada al cliente*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A.

Wise, T. (1994). *Qué hacer realmente para atraer, deleitar y retener clientes*. Buenos Aires: Editorial Granica.

Bibliografía

Albrecht, K. (1994). *Todo el poder al cliente: el nuevo imperativo de la calidad del servicio*. Barcelona: Editorial Paidós.

Cottle, D. (1991). *El servicio centrado en el cliente: cómo lograr que regresen y sigan utilizando sus servicios*. Madrid: Editorial Díaz de Santos S.A.

Cuatrecasas, L. (2005). *Gestión integral de la calidad*. Barcelona: Gestión 2000.

Eiglier, P. y Langeard, E. (1991). *Servucción: el marketing de servicios*. Madrid: McGraw-Hill.

Gallego, J. F. (2002). *Gestión de hoteles: una nueva visión*. Madrid: Editorial Thomson Paraninfo.

Horovitz, J. (1991). *La calidad del servicio: a la conquista del cliente*. Madrid: Editorial Mc. Graw- Hill.

Kotler, P. (1993). *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*. México: Prentice Hall.

Kotter, J. (1996). *Liderando el cambio*. Boston: Harvard Business School Press.

Kubr, M. (2006). *La consultoría de empresas: guía para la profesión*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Nueva York: Harper. Citado en: Kubr, M. (2006). *La consultoría de empresas: guía para la profesión*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

Menguzzato, M. y Renau, J. (1995). *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ed. Ariel.

Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. Buenos Aires: La Crujía.

Rodríguez, S. (2007). *Creatividad en marketing directo*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Rosander, A. C. (1992). *La búsqueda de la calidad en los servicios*. Madrid: Editorial Díaz de Santos S.A.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A.

Stewart, J. (1992). *Gerencia para el Cambio*. Santafé de Bogotá: Editorial Legis.

Whiteley, R. (1992). *La empresa consagrada al cliente*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A.

Wise, T. (1994). *Qué hacer realmente para atraer, deleitar y retener clientes*. Buenos Aires: Editorial Granica.

Zeithaml, V. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Fuentes de Internet

Normas ISO. Disponible en: <http://www.iso.org/>

Normas IRAM. Disponible en: <http://www.iram.org.ar/>

Fundación Premio Nacional a la Calidad. Disponible en:

<http://www.premiocalidad.org.ar/>