



# Concientización y Calidad en la Comunidad Turística

Módulo N° 3



UNIVERSIDAD  
**SIGLO 21**

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

# 1. La gestión de la calidad en la operación de los servicios turísticos

## Unidad 1: Gestionar la calidad

### 3.1.1 Calidad total

Tal como hemos mencionado en el módulo 2, definir la calidad no es fácil y menos para el sector de servicios turísticos porque, por un lado, nos encontramos con los actores de la comunidad turística (entidades públicas, empresas privadas, el residente) y, por otro, el turista tiene su propia visión de los servicios adquiridos en toda su estadía en la comunidad.

La dificultad se presenta, entonces, porque desde la comunidad en general y por parte de sus actores en particular, se deben establecer parámetros que aseguren que el viajero tenga una experiencia memorable; sin embargo, quien define la calidad recibida es el usuario.

La calidad total es una nueva filosofía de trabajo caracterizada por una actitud permanente encaminada a la mejora continua de la calidad y que supone un cambio cultural que afecta e involucra a todos los niveles y colectivos de la empresa. (Campillo Gómez, s.f., <https://geoinnova.org/blog-territorio/que-es-la-calidad-total/>)



*El objetivo principal de toda organización, empresa y comunidad turística es **satisfacer al cliente**. Esto significa atender con excelencia (valor agregado por parte de quienes ofrecen el servicio) y cumplir con los estándares establecidos. **Nuestro cliente seguro que recibirá muy bien estos aspectos.***

Entonces, decimos que la calidad es subjetiva, dado que depende la mirada de cada cliente; pero en esta unidad agregaremos otra faceta, que podríamos decir o llamar objetiva. Esta se refiere a la aplicación de procesos estandarizados dentro de la organización.

Nos gustaría compartir con usted la definición de calidad que establece la ISO (International Organization for Standardization o, en español, Organización Internacional de Estandarización). Este organismo tiene la facultad de conformar y promover normas

internacionales de productos y servicios de diversas áreas. Este tema lo retomaremos en el módulo 4.

“Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto (producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema o recurso) cumple con los requisitos” (ISO en ForLogic, s.f., <https://bit.ly/2EHVzI6> )

¿Qué significa esto?

**La parte objetiva de un producto o servicio de calidad es que cumpla con ciertos parámetros. Estos son establecidos por cada empresa y deben cumplirse por cada uno de sus integrantes.**

Decimos que es objetiva porque no cabe la posibilidad de variabilidad. Esto significa que se debe cumplir lo que se establece y del modo en que se indica para eliminar y/o minimizar la variabilidad, heterogeneidad y simultaneidad de la prestación del servicio.

Entonces, la calidad es una combinación de la satisfacción de los clientes y de la mejora continua (explicaremos este último concepto más adelante en esta lectura).

### **Hablemos de calidad total**

Para que todo lo anterior sea posible necesitaremos aplicar calidad en el proceso productivo de la empresa; es decir, introducirla en la operación diaria. No es necesario estar certificados con una norma de calidad (las veremos en el módulo 4), por supuesto que son de gran ayuda si están y la empresa y los clientes las valoran; pero antes que eso es necesario que la organización esté comprometida a trabajar con calidad. Esto marcará la diferencia para lograr una calidad total.



Figura 1: Calidad total



Fuente: Campillo Gómez, s.f., <https://geoinnova.org/blog-territorio/que-es-la-calidad-total/>.

A través de la calidad total se busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento, la rentabilidad de una organización y optimizar su competitividad. Esto se hace a través del aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación o reducción de todo tipo de errores.

La calidad total busca satisfacer de manera ecuánime las necesidades y expectativas de:

- ✓ Los clientes internos (empleados).
- ✓ Los clientes externos (el consumidor final, según cómo lo llamemos en las distintas áreas de turismo: visitante, turista, huésped, comensal, pasajero, etc.).
- ✓ Sociedad en general (comunidad o destino turístico).
- ✓ Dueños, accionistas propietarios de las empresas de servicio turístico.

La **calidad total** promueve lo que sintetiza la frase de Aristóteles:



Figura 2: Frase de Aristóteles



Fuente: Ofrases, s.f., <https://www.ofrases.com/frase/150-11-1>.

### 3.1.2 Filosofía de la calidad total

La **calidad**, para que sea **total**, se debe desarrollar en toda la organización. No debe dejar afuera a nadie y todos los eslabones de la cadena (en este caso, de servicio) deben estar involucrados porque si falla uno, falla toda la organización. Además, la **calidad total** se orienta a la satisfacción tanto del cliente interno como externo y, como hemos comentado en el módulo 2, para que se gestione la calidad dentro de la organización, debe ser una meta propuesta desde la dirección de la empresa. Esto se debe a que la dirección o gerencia tiene las herramientas para crear todo el sistema de calidad.

Para que se desarrolle la **calidad total** en una empresa, organización o comunidad turística se necesitan 3 elementos:

- ✓ **Gestión** (implica que el cuerpo directivo debe estar totalmente comprometido a trabajar con y desde la calidad);
- ✓ **de la calidad** (entendiéndose por ello que todos los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos correctamente);
- ✓ **total** (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente externo y el proveedor, cuando esto sea posible).

De este modo, este concepto se afirma sobre tres ejes rectores:

- ✓ **Una filosofía de trabajo** tiene que ver con construir un sistema de trabajo, un modo de hacer las cosas donde la calidad sea el eje rector;
- ✓ un **conjunto de estrategias o políticas de acción**, llevadas a cabo por la dirección para poder trabajar con calidad;
- ✓ un **conjunto de instrumentos o herramientas** de trabajo. Estos son los procesos, procedimientos y los estándares de servicio (calidad diseñada) que se construyan para que los empleados sepan cómo deben actuar.



Tabla 1: Filosofía de la calidad

<b>La calidad es responsabilidad de todos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Todos deben conocer su tarea y cumplir con los procesos requeridos.</li></ul>
<b>La cultura de la calidad requiere un compromiso individual de todos los empleados</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Para que la calidad sea la forma de trabajo se requiere que todos se comprometan a aplicarla desde su rol.</li></ul>
<b>Énfasis en hacer las cosas bien desde el principio (ser autogestivo)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La calidad implica hacer las cosas bien sin necesidad de que otros lo sepan, simplemente porque así se deben hacer.</li></ul>
<b>Fomentar una actitud proactiva, no reactiva</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dejar de actuar cuando algo sale mal (reactivo), es decir, salir de lo correctivo y pasar a tomar medidas preventivas.</li></ul>
<b>Propósito: cero error</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tender a que, en la tarea que se desarrolla, no haya errores. Si los hay, buscar la manera de mejorarlo para la próxima.</li></ul>
<b>Medir la calidad</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilizar indicadores y herramientas que nos permitan conocer si vamos por buen camino.</li></ul>
<b>Fomentar la relación entre departamentos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El vínculo y comunicación entre departamentos y con la dirección es esencial para poder realizar un trabajo en equipo.</li></ul>
<b>Comunicar resultados alcanzados</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicar dónde estamos parados, si logramos los objetivos propuestos o no, es esencial. Esto ayuda a que los demás se involucren, estén informados y se sientan parte.</li></ul>

Fuente: elaboración propia.

### 3.1.3 La mejora continua

Cuando se apunta a gestionar desde la **calidad total**, lo que se busca es trabajar desde la excelencia. Entendemos que excelencia es reducir al mínimo los errores operativos que puedan surgir en las actividades diarias. De esta manera, la calidad total se convierte en una estrategia de gestión de la organización y todos los miembros, incluso los clientes y los proveedores, son parte.

El **sistema de gestión de calidad** de cualquier organismo se apoya en el **círculo de Deming**, creado por el Dr. Williams Edwards Deming (1900-1993). También se le llama el **ciclo o círculo de la mejora continua**.



Figura 3: Círculo de la mejora continua



Fuente: Calidad & Gestión, s.f., [https://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/58\\_ciclo\\_pdca\\_estrategia\\_para\\_mejora\\_continua.html](https://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/58_ciclo_pdca_estrategia_para_mejora_continua.html).

Este ciclo se conoce también como PDCA por las siglas en inglés de: *plan* (planificar), *do* (hacer), *check* (revisar o comprobar) y *act* = (actuar, actualizar o ajustar) que son las 4 etapas que lo componen.

A continuación, describiremos de qué trata cada una de estas fases. Nos basamos, para esto, en el *Manual del Sistema Inicial de Gestión Organizacional* (Cámara Argentina de Turismo, s.f.).

- ✓ **Planificar:** implica establecer qué se quiere alcanzar. Se determinan los objetivos y cómo se pretende alcanzarlos, es decir, se establecen las acciones a seguir. Se sugiere involucrar a toda la organización en este paso. También es importante aquí diseñar un método, la forma en la que llegaremos a esas metas definidas.
  
- ✓ **Hacer (desarrollar):** una vez que hemos definidos los objetivos y las acciones a seguir, el siguiente paso es hacerlo. Para que lo planificado salga bien es muy importante realizar dos acciones:
  - Comunicar a todos los colaboradores qué vamos a hacer, hacia donde vamos (objetivos).
  - Capacitar a todos los recursos humanos involucrados.

En caso de que se haya involucrado a toda la organización en la etapa anterior quizás estos dos últimos puntos sean sencillos de implementar.

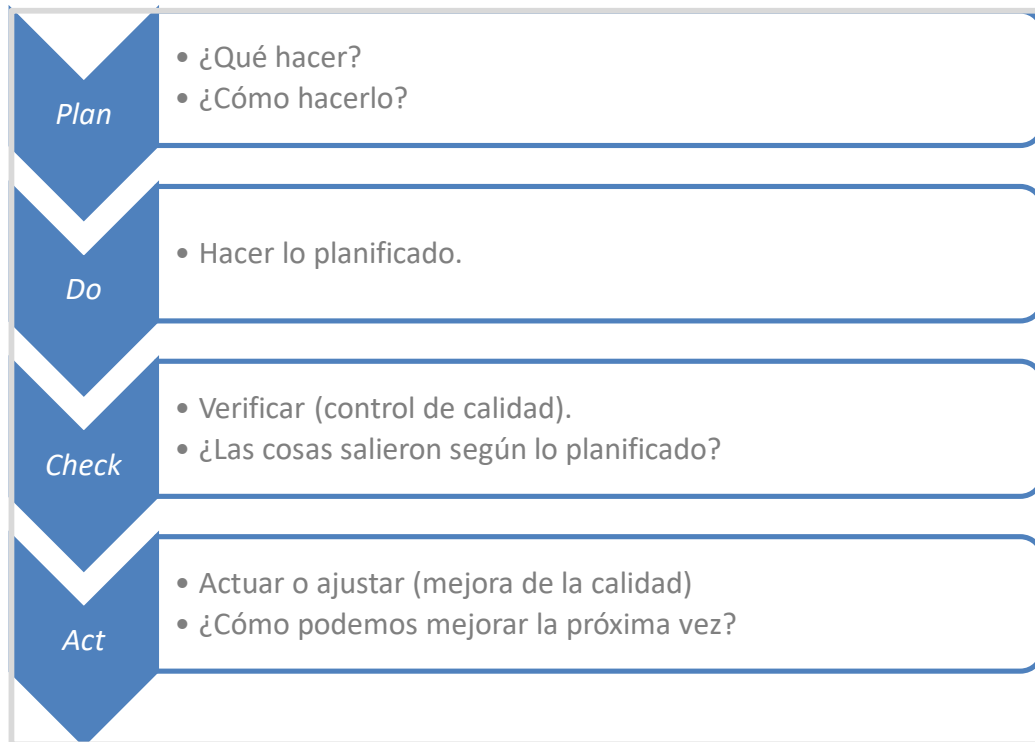
- ✓ **Comprobar:** en este caso se trata de verificar si se está cumpliendo con lo programado. Para esto se requiere de supervisión y, también, que el personal involucrado en el mismo se autogestione (abordaremos este tema en la unidad 2 de este módulo).
  
- ✓ **Actualizar:** al revisar las acciones pueden suceder dos cosas: que encontremos que se realizan bien o mal. El paso siguiente es corregir lo que está mal y ¿qué hacemos con lo que está bien?, según el método de mejora continua, tenemos que buscar hacerlo mejor todavía.

De esta manera todo vuelve a empezar, por eso es un ciclo o círculo. Esta metodología es una herramienta dinámica y sin fin, ya que siempre se busca mejorar, independientemente del resultado obtenido, porque entendemos que, aunque lo hagamos bien, se puede hacer mejor. Se crea para la organización el desafío de la excelencia.

Les compartimos un resumen de las etapas descritas en la tabla 2.



Tabla 2: Fases de la mejora continua



Fuente: elaboración propia.

Le compartimos una frase de Peter Drucker:



Figura 4: Circulo de la mejora continua

**“Lo que no se puede medir, *no se puede controlar*  
lo que no se puede controlar, *no se puede gestionar*  
lo que no se puede gestionar, *no se puede mejorar*”**

***Peter Drucker***

Fuente: Mgarita2015 [usuario], 2016, <https://konsultoria.wordpress.com/2016/06/11/monitoreo-saas/>.

## Unidad 2: Cómo aplicar la calidad

### 3.2.1 Sistema de gestión de calidad

¿Cómo podemos **asegurar** la **calidad** durante el **servicio**? Mediante un sistema de gestión de calidad sería la respuesta adecuada.

**Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) no es más que una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios** que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción de este. (Mateo, 2010, <https://www.gestiopolis.com/sistemas-gestion-calidad/>)

Podemos decir, en base a la anterior definición, que un sistema de gestión de calidad está fundado en el círculo de la mejora continua, ya que trata de reducir la variabilidad del proceso de creación de un servicio.

Un sistema de gestión de calidad es una manera de ordenar la empresa u organización ya que ayuda a medir, a controlar, a introducir mejoras, como así también a crear un clima laboral adecuado. Busca orientar las actividades generadas a la satisfacción del cliente y esto implica medir constantemente su satisfacción como modo de verificar si se han cumplido sus expectativas.



**Si queremos trabajar con calidad, es necesario gestionarla para que perdure en el tiempo ¡Aquí radica la importancia de establecer un sistema de gestión de calidad!**

### 3.2.2 Los procesos y procedimientos

Para que el sistema de gestión de calidad pueda llevarse a cabo se necesita de la interacción de distintos elementos. Explicaremos estos en el video de este módulo:

- ✓ Estructura de la organización.
- ✓ Estructura de las responsabilidades.
- ✓ **Procesos y procedimientos.**

- ✓ Instructivos.
- ✓ Recursos.

Nos detendremos en los **procesos y procedimientos** porque están relacionados con la operatoria diaria y consideramos que son parte fundamental para diseñar la calidad porque, en el caso de los servicios turísticos, aquí se encuentran las grandes fallas debido a las características inherentes al servicio que hemos visto en el módulo 1.

Asimismo, aplicar la calidad y hacerla más tangible está ligada a comprender qué es un proceso y cómo convivimos con él en el momento que llevamos adelante una actividad.

Si buscamos una definición de proceso, en el diccionario encontramos la siguiente: “conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial” (Real Academia Española, 2019, <https://dle.rae.es/proceso>). Por consiguiente, un proceso es un conjunto de uno o más procedimientos o actividades vinculadas que confluyen para conseguir el objetivo planteado bajo un contexto de una estructura organizada donde estén definidas las políticas funcionales y relacionales.

Veamos en la siguiente figura el concepto de proceso de una manera gráfica.



Figura 5: Elementos del proceso



Fuente: adaptado de Ocampo, 2014.

Un proceso es una secuencia de pasos en los que se añade valor a medida que se va desarrollando. Es decir, para que haya un proceso se necesita de:

- ✓ Entradas (o *inputs*): la solicitud de un cliente activa el proceso. Las entradas pueden ser tangibles, por ejemplo, equipos, materia prima, componentes; o intangibles, como la información que se necesita para llevar adelante ese proceso.
- ✓ Transformación (el proceso): realización de esa solicitud.

- ✓ Salida (*outputs*): entrega del servicio o producto solicitado.

En los servicios, siempre se requiere de un cliente que lo solicite y de una persona que lo produzca (personal de servicio). De lo contrario, no podría llevarse a cabo (característica de simultaneidad).

El valor añadido tiene que ver con acciones que se agregan o generan dentro del proceso productivo y que buscan cumplir con las especificaciones del cliente y con el objetivo que, en esa cadena de generación de servicio, el valor se incremente cada vez más y que, cuando llegue al cliente, este último quede satisfecho. En este punto es esencial el aporte del personal involucrado directa e indirectamente en el proceso de fabricación de ese servicio solicitado.

Veamos un ejemplo: una persona (cliente) se sienta en una confitería, se acerca el camarero/a (personal de servicio), le entrega la carta y le pregunta qué le puede ofrecer. El cliente le pide un jugo de naranja exprimido con un tostado de jamón y queso. El camarero se retira, pide a la cocina el tostado mientras prepara el vaso con jugo de naranja (proceso de producción del servicio). Una vez que tiene todo listo, se lo lleva al cliente a la mesa donde lo va a consumir (simultaneidad). Este, finalmente, pide la cuenta.

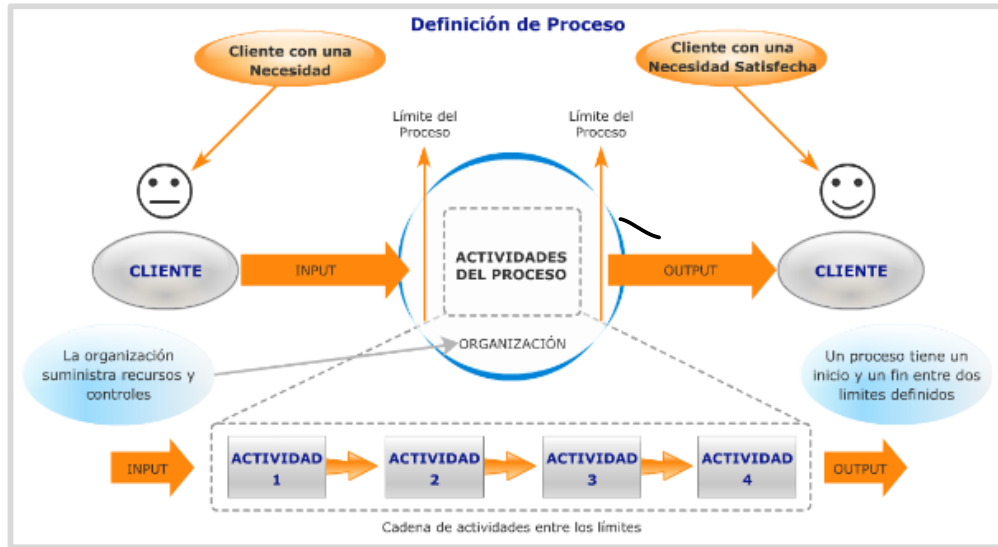
Generación de valor:

- Requerimiento del cliente: que el tostado no tenga mayonesa y que sea elaborado con pan francés.
- Personal involucrado indirectamente con el servicio: departamento de compras (encargados de proveer de materia prima de calidad para que el cliente coma un tostado de jamón y queso rico), personal de cocina (que le agregue la cantidad correcta de jamón y queso de acuerdo a un proceso estandarizado, que siga la receta de preparación para que el tostado no se queme y salga del modo deseado por el cliente teniendo en cuenta su especificación en el pedido).
- Personal involucrado directamente: el camarero/a que ha atendido y tomado el pedido. Debe comunicar los requerimientos del cliente, asegurarse de que la cocina comprenda el pedido y sus especificaciones y, además, atenderlo en tiempo y forma, de manera adecuada (cordial, amable, etc.).

Si se cumple con lo esperado por el cliente (calidad esperada, calidad percibida y calidad ofrecida) tendremos satisfacción. En la figura 6 podemos apreciar cómo sería el proceso del ejemplo comentado.



Figura 6: Diseño del proceso



Fuente: Fsc. Xavier [usuario], s.f., <https://www.pinterest.es/pin/294071050663141679/>.

En los *inputs*, actividades de proceso y *outputs* encontramos los puntos de generación de valor.

### ¿Qué se busca con los procesos?

Agrupar las distintas actividades que se llevan adelante en una organización a fin de que exista una manera igual para todos de hacer las cosas. Se busca eliminar o reducir la variabilidad, heterogeneidad y simultaneidad de la prestación del servicio.

Cuando diseñamos los procesos tenemos que pensar en las actividades habituales y en el paso a paso que ejecutamos para llevarla a cabo, además de comprender que los procesos no están aislados unos de otros, sino que se encuentran interrelacionados entre las distintas áreas de una empresa, organización.

Además, en un proceso encontramos clientes, internos (colaboradores de este y otro departamento), clientes externos (los consumidores) que, como ya hemos dicho, son los definen los resultados requeridos, según sus necesidades y expectativas.

Para diseñar un proceso debemos definir quiénes son los clientes y proveedores (internos y externos) involucrados en cada uno de ellos para definir el objetivo de ese proceso y determinar el alcance de los involucrados en su realización.

Todos estos elementos forman un proceso. Los sintetizamos a través del siguiente gráfico:



Figura 7: Elementos del proceso



Fuente: Codó, 2010, p. x.

La pregunta que nos podemos hacer ahora es, ¿Cómo identificamos y seleccionamos los procesos? Podemos hacerlo a partir de 3 puntos a considerar (Ministerio de Turismo y CAT, s.f.):

- Influencia de proceso en la satisfacción del cliente.
- Efectos del proceso en la calidad del servicio ofrecido.
- Influencia en la misión y estrategia de la empresa u organización.

En cuanto a la selección podemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ¿Dónde están radicadas las quejas más frecuentes? No solo hay que tener en cuenta las quejas del cliente externo, sino también las del interno.
- Los procesos que tienen un alto costo (o costos ocultos elevados).
- Los procesos que pueden llevar un tiempo de ejecución largo que va a impactar en el cliente.

El proceso, dijimos, es un conjunto de pasos. A esto agregamos que deben realizarse de forma sucesiva y con un determinado orden para lograr transformar los *inputs* en *outputs*.

En este sentido podemos decir que, dentro del proceso, hay un procedimiento. Este último refiere a la manera específica de llevarlo adelante. El procedimiento indica: qué hay que hacer, cómo hay que hacerlo, quién debe hacerlo y cuándo, en qué momento.



Para dar un ejemplo, podemos hablar de una receta. Cuando queremos hacer alguna comida nueva, siempre buscamos un referente o un documento que nos indique como hacerla. Pues,

bien ese documento o receta es el proceso y tiene varios pasos que nos indica qué tenemos que hacer.

Algo esencial de un procedimiento es que sea lo más específico posible. A mayor especificidad tendremos menos margen de error. En la tabla 2 le mostramos con un ejemplo de una receta de elaboración de panqueques qué es un procedimiento.



**Tabla 3: Proceso y procedimiento**

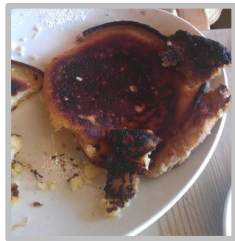
<i>Inputs (entradas)</i>	<i>Transformación</i>	<i>Outputs (salidas)</i>
<p>Materia prima:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 a 5 cucharadas de harina común.</li> <li>- 2 huevos.</li> <li>- ¼ a ½ taza de leche.</li> <li>- 2 cucharadas de manteca derretida.</li> <li>- 1 pizca de sal.</li> <li>- 1 kg de dulce de leche.</li> </ul> <p>pizca Sal kg Dulce de Leche</p>	<div data-bbox="678 701 967 902" style="text-align: center;">  </div> <p>Pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1-Batir los huevos, agregarle la pizca de sal y luego la harina según sea necesaria.</li> <li>2- Agregar la leche hasta hacer una preparación ligera.</li> <li>3- Agregar manteca derretida y batir. Luego llevar a la heladera por 30 minutos.</li> <li>4- Colocar manteca en la sartén (antiadherente de ser posible) una vez caliente, con un cucharón tomar 1 o 2 medidas de acuerdo al tamaño de la sartén.</li> <li>5- Al sacar, colocar dulce de leche (2 a 3 cucharadas) y enrollar.</li> <li>6- Servir.</li> </ol>	<div data-bbox="1023 797 1378 949" style="text-align: center;">  </div>

Fuente: adaptado de VelSid, 2011 y Mastellone Hnos SA, s.f.

Si aplicamos lo visto en la lectura a la explicación de la tabla veremos que el **procedimiento** (proceso de transformación) comprende el paso a paso de cómo hacer panqueques y eso es primordial. Pensemos qué pasaría si tuviéramos las indicaciones de la tabla 3.



**Tabla 4: Proceso y procedimiento sin especificaciones**

<i>Inputs (entradas)</i>	<i>Transformación</i>	<i>Outputs (salidas)</i>
Materia prima: -Harina. -Huevos. -Leche. -Manteca. -Sal. -Dulce de leche.	-Batir los huevos, agregar sal y harina. - Agregar la leche. - Agregar manteca. - Dejar en heladera. - Calentar sartén y enmantecar. -Agregar mezcla con un cucharón y cocinar. - Al sacar, colocar dulce de leche y enrollar. - Servir.	

Fuente: adaptado de Pandas Travelling [usuario], 2013.

Claramente el resultado no será el mismo porque se han dejado muchas especificaciones liberadas al azar. En conclusión, los procedimientos deben ser concretos. A mayor especificidad, mejor homogeneidad se va a percibir.

### 3.2.3 Concepto de estándares. Importancia y uso

De lo anterior se desprende el tema a tratar en este apartado: **los estándares**. Si bien una organización necesita tener procesos con sus consecuentes procedimientos, podemos buscar ser más concretos aún, más específicos e incorporar una descripción simple del modo en que se realiza una actividad en un proceso determinado. Esto es definir el estándar.

Según el diccionario de la Real Academia Española un estándar es algo “que sirve como tipo, modelo, norma, patrón o referencia” (RAE, 2019, <https://dle.rae.es/est%C3%A1ndar>).

Entonces, un estándar es un parámetro que nos permite determinar si lo que se hace es correcto o no y nos asegura la consistencia en el servicio. Esto permite que el cliente siempre obtenga el mismo servicio, independientemente de la persona que se lo ofrece.

Algunos piensan que el estándar le quita espontaneidad y hace que el servicio sea automatizado o robotizado, pero no es así. El estándar lo único que deja de lado es la ambigüedad y permite un servicio homogéneo que es percibido por el cliente como calidad en el servicio.

Veamos un ejemplo: en un alojamiento tenemos armado el proceso de limpieza de una habitación con sus pasos. Estos pasos indican cómo limpiar el baño, qué producto químico utilizar y con qué elemento de limpieza se limpia cada sector. Al final de las indicaciones se indica: dejar una toalla, un toallón, 2 rollos de papel higiénico, 1 acondicionador, 1 champú y 2 jabones.

Muy bien, lo más probable es que todas las personas de limpieza de ese establecimiento dejen los elementos que describimos porque está indicado en el proceso; sin embargo, lo más probable es que cada uno deje donde considere, le guste o le parezca mejor. Es decir, de la manera en que está redactado deja a libre albedrío de quién ejecuta la acción y eso no es calidad. No hacemos aquí un juicio de valor (si está bien o está mal), pero aclaramos que esto no refleja calidad en los términos que hemos estudiado.

Para que el cliente perciba calidad es necesario que observe consistencia, homogeneidad y ese círculo se cierra cuando, además de decir, qué, quién, cuándo; se añada cómo va y dónde.

Por ejemplo, a la explicación anterior le podemos agregar una foto como la siguiente:



Figura 8: Ejemplo de estándar



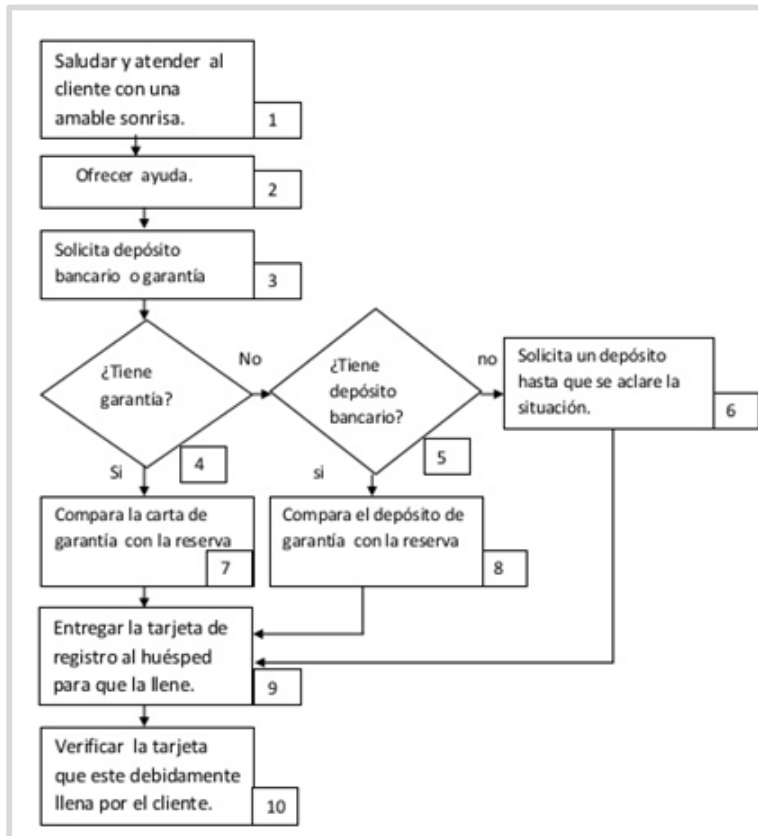
Fuente: Tripadvisor, s.f., <https://www.tripadvisor.com.ar/LocationPhotoDirectLink-g312806-d1237910-i231666376-Loi Suites Iguazu Hotel-Puerto Iguazu Province of Misiones Litoral.html>.

Si agregamos la imagen, sería más claro saber dónde hay que colocar cada elemento. En este caso, la foto es un parámetro, una referencia, una manera de explicar y de mostrar un estándar. Por lo tanto, una de las mejores formas de explicar un estándar es describirlo y, además, esquematizarlo mediante una foto, un croquis, un flujograma (según el proceso que se quiera explicar).

Por ejemplo, si se quiere esquematizar el proceso de ingreso de un huésped al hotel, conviene hacer un flujograma.



Figura 9: Flujograma de proceso de ingreso de un pasajero



Fuente: adaptado de Quereigua, 2015.

### 3.2.4 La importancia de medir la calidad en los servicios turísticos: encuestas e indicadores, herramientas que permiten conocer, interpretar y medir el nivel de satisfacción del cliente o turista

Al comienzo de esta lectura hemos recordado a Peter Drucker que decía que, para mejorar algo, era necesario gestionarlo y esto implica controlar y medir. La medición nos permite saber dónde estamos parados. Es el termómetro que nos ayuda a conocer cómo vamos, nos muestra si cumplimos con los procesos, si estos están bien o hay que mejorarlos. Es decir, la medición es un aspecto clave para tomar decisiones y es el punto de partida hacia la mejora.

El instrumento que se utiliza para medir son los indicadores. Un indicador es una media cuantitativa que permite evaluar de qué forma se logran los objetivos propuestos, ya sea a nivel organización, área o proceso.

El indicador es la división entre dos cantidades (ratios), cuyo resultado se debe comparar con resultados de periodos idénticos al analizado (pasado) o con lo esperado (pronóstico del futuro). El análisis del indicador refleja una desviación que nos ayudará a tomar medidas correctivas o preventivas.

No existe un número correcto de indicadores, todo dependerá de lo que se quiera medir y de las necesidades de la empresa. Se sugiere, en este sentido, medir los procesos más críticos según la naturaleza de la organización (aquellos que repercutan directamente en la calidad de la prestación del servicio ofrecida al cliente y también aquellos vinculados directamente con el resultado empresarial).

Para que los indicadores sean útiles al proceso de mejora deberán ser:

- Prácticos.
- De fácil interpretación.
- Numéricamente medibles.
- Objetivos.
- Relevantes.

Algunos ejemplos de indicadores son:

#### **Aprovisionamiento y almacenaje**

- Cantidad de roturas de *stock*.
- Número de pedidos no conformes.
- Número de incidencias con proveedores.

#### **Salón y servicio**

- Número de no conformidades con las especificaciones de preparación de sala.
- Cantidad de quejas recibidas

#### **Eficiencia de los procesos internos:**

- Relación con el cliente.
- Competencia de los empleados.
- Tiempos de *check-in*.
- Tiempos de *check-out*.

- Compromiso del empleado con su tarea.

La encuesta es un elemento de medición que nos permite conocer la opinión de los clientes respecto a nuestros servicios. Releva las necesidades de nuestros visitantes y es un instrumento que nos da información muy valiosa y de primera fuente porque se lo preguntamos directamente a él.

La encuesta nos ayuda a:

- ✓ Medir la calidad del servicio ofrecido; es decir, el grado de satisfacción del cliente y comparar los resultados con la calidad percibida.
- ✓ Identificar las actividades de mejora.
- ✓ Controlar la competitividad en la calidad con la ayuda de un análisis comparativo.

Se pueden realizar por distintos medios:

- Cuestionarios físicos.
- Cuestionarios en línea.
- Cuestionarios enviados por *mail*, WhatsApp u otros canales de comunicación.
- Buzones de sugerencias.
- Uso de dispositivos móviles en diferentes espacios para que el usuario pueda hacer una encuesta en diferentes momentos.

Podemos usar todos, uno, dos o los medios que queramos. Lo que debemos tener en cuenta es que hay que analizarlas y contestarlas. Es decir, hay que darle una respuesta al cliente, se deben hacer de manera regular y sistemática para que realmente sea una herramienta útil y resulte un factor de medición.

Para concluir este módulo recordamos que, si bien los sistemas de medición son elegidos y analizados por la gerencia, todos los miembros de la organización están involucrados y deben conocer cómo funcionan, cómo se completan y para qué sirven. También es importante que se comuniquen los resultados obtenidos.



La calidad se construye entre todos los miembros de una organización y, para ello, todos tienen que estar involucrados no solo en el hacer, sino en la forma de mejorarla y en los resultados obtenidos. De esa manera se puede lograr una mejora continua. Lo óptimo es contar con la participación de todos los miembros de la institución.

## Referencias

**Cámara Argentina de Turismo** (s.f.). *Manual del Sistema Inicial de Gestión Organizacional* [documento en línea]. Recuperado de <https://repotur.yvera.tur.ar/bitstream/handle/123456789/149/SIGO.pdf?sequence>.

**Campillo Gómez, A.** (Sin fecha). *¿Qué es la Calidad Total?* Recuperado de <https://geoinnova.org/blog-territorio/que-es-la-calidad-total/>

**Campillo Gómez, A.** (s.f.). *Qué es la calidad total.* Recuperado de <https://geoinnova.org/blog-territorio/que-es-la-calidad-total/>.

**Codó, L.** (2010). *Cómo diseñar un proceso de servicio eficaz.*

**ForLogic** (s.f.). *Una revolución llamada Calidad y Excelencia.* Recuperado de <https://forlogic.net/es/calidad-y-excelencia/#:~:text=%22Calidad%3A%20Grado%20en%20el%20que,ha%20pasado%20por%20varias%20etapas>.

**Fsc. Xavier** (s.f.). *Definición de proceso en la ISO 9001:2015 #rincondelsueko #ISO9001.* Recuperado de [https://www.pinterest.es/pin/294071050663141679/?nic\\_v1=1aN2Og17gGf8sJVdJfLBnk0bPIN6tLS3S5sxYR2XR4rkTzLaXRcuwXCAE%2BhXN90eIC](https://www.pinterest.es/pin/294071050663141679/?nic_v1=1aN2Og17gGf8sJVdJfLBnk0bPIN6tLS3S5sxYR2XR4rkTzLaXRcuwXCAE%2BhXN90eIC).

**Mateo, R. J.** (3 de marzo de 2010). *Sistemas de Gestión de Calidad.* Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/sistemas-gestion-calidad/>.

**Mgarita2015 [usuario]** (11 de junio de 2016). *Las ventajas de los aplicativos Software as a Service (SaaS) para las Pymes en Costa Rica.* Recuperado de <https://konsultoria.wordpress.com/2016/06/11/monitoreo-saas/>.

**Mastellone Hnos SA** (s.f.). *Panqueques con dulce de leche.* Recuperado de <https://www.laserenisima.com.ar/recetaslaserenisima/receta.php?receta=95-panqueques-con-dulce-de-leche>.

**Ministerio de Turismo y CAT (Cámara Argentina de Turismo)** (sin Fecha). *Manual del Sistema Inicial de Gestión Organizacional*. Recuperado de: <https://repotur.yvera.tur.ar/bitstream/handle/123456789/149/SIGO.pdf?sequence>

**Ocampo, P. C.** (2014). *Definición de proceso*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/figure/Figura-37-Definicion-de-proceso\\_fig7\\_305852034](https://www.researchgate.net/figure/Figura-37-Definicion-de-proceso_fig7_305852034).

**Ofrases** (s.f.). *Frases y citas célebres de Aristóteles*. Recuperado de <https://www.ofrases.com/frase/150-11-1>.

**Pandas Travelling** (17 de junio de 2013). *Burnt pancakes*. Recuperado de <https://www.tripadvisor.es/LocationPhotoDirectLink-g227101-d1808676-i67988973-U-Bistrot-Saint-Julian-s-Island-of-Malta.html>.

**Quereigua, Y.** (4 de junio de 2015). *Manual procedimiento hotelera*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/YsraelQuereigua/manual-procedimiento-49009496>.

**Real Academia Española** (2019). [Definición de proceso]. Recuperado de <https://dle.rae.es/proceso>.

**Real Academia Española** (2019). [Definición de estándar]. Recuperado de <https://dle.rae.es/est%C3%A1ndar>.

**Tripadvisor** (s.f.). *Loi Suites Iguazu Hotel*. Recuperado de <https://www.tripadvisor.com.ar/LocationPhotoDirectLink-g312806-d1237910-i231666376-Loi-Suites-Iguazu-Hotel-Puerto-Iguazu-Province-of-Misiones-Litoral.html>.

**VeSid** (2 de noviembre de 2011). *Masa básica para crepes*. Recuperado de <https://gastronomiaycia.republica.com/2011/11/02/masa-basica-para-crepes/>.