



La calidad total en las empresas: una filosofía de trabajo para alcanzar la excelencia.

La calidad en las empresas comenzó con la implantación de una serie de controles y procesos que afectaban sobre todo a los productos fabricados. Con el paso del tiempo las compañías empezaron a darse cuenta de que la calidad no debía afectar solo a los productos sino a todos los departamentos.

Significado de Calidad Total: "La gestión de la calidad total es una estrategia organizacional que tiene como objetivo crear conciencia de calidad en todos los procesos de la empresa. Se le denomina total porque concierne a la organización de la empresa globalmente considerada y a las personas que trabajan en ella".

El origen de las estrategias de calidad total se remonta a las décadas de 1950 y 1960, momento en el que empezó a implantarse en las industrias japonesas. Esta práctica fue promovida por W. Edwards Deming, ingeniero y estadístico estadounidense que se especializó en control de calidad. Fue el impulsor en Japón de los círculos de calidad, llamados también círculos de Deming. Los círculos de calidad consisten en grupos de trabajo que se reúnen voluntariamente para buscar soluciones a problemas de sus departamentos empresariales o mejorar aspectos de sus puestos de trabajo.

Factores que llevan a las empresas a desarrollar una política de calidad total:

1. La satisfacción de los clientes

Hasta hace algunos años las empresas consideraban a los clientes como receptores pasivos de los productos o servicios que ofrecían. Con este concepto se pretende revertir esta situación colocando al cliente como el actor más importante de la organización. Podemos decir que este tipo de satisfacción a los clientes se plantea como:

- La calidad del producto o del servicio.
- Formas de entrega del producto o servicio.
- El precio que debe pagar el cliente por el producto o servicio.

Las empresas enfocadas a la calidad total buscan determinar un proceso que comprenda el intercambio de la información y el aprendizaje que adquieren de sus clientes, para así seguir avanzando hacia la excelencia.

2. La implantación de un sistema de gestión de la calidad

Se trata de la planificación de los procesos de trabajo en donde se implementen normas internacionales como la ISO 9000 que sirvan de referencia para el aseguramiento de la calidad total en las empresas. Se deben registrar y controlar las etapas comprendidas en los procesos operativos, en donde se tendrán que utilizar técnicas de gestión.

3. La gestión de los procesos

Con respecto a los procesos podemos decir que se trata de una secuencia de actividades relacionadas con un producto o servicio ya sea externo o interno a la empresa. Los elementos que presenta un proceso son:

- ✓ Una entrada denominada materia prima.
- ✓ Personas y recursos que están dentro del proceso.
- ✓ Una salida llamada producto o servicio que está destinado a los clientes.

El objetivo de la gestión de los procesos es proporcionar productos o servicios que satisfagan a los compradores.

4. Los errores

Se debe tratar de no incurrir en ellos para de esta manera buscar la optimización de las tareas que llevan a cabo las personas en las organizaciones. Los empleados deben saber y comprender los parámetros mínimos que se deben cumplir en los procesos para garantizar la calidad. Su gestión en este tema está orientada a la identificación de las causas del error en donde se deberán planificar acciones necesarias para corregirlos y prevenirlos.

5. La mejora continua

Un valor importante dentro de la cultura empresarial es la gestión de la calidad orientada a satisfacer a los clientes mediante:

- Los procesos operativos.
- Los procesos de gestión.
- La innovación de las presentaciones de los productos y servicios.
- Las comparaciones de desempeño con respecto a la competencia.
- El cambio de actitud y del comportamiento.

Las necesidades de los clientes cambian día a día en gran parte debido a los avances tecnológicos, de ahí la necesidad de caminar hacia una mejora continua.

6. El desarrollo de los recursos humanos

Es necesario que las personas conozcan el producto, el negocio y cuales son los objetivos que pretende conseguir la empresa. La organización debe aprovechar y optimizar los conocimientos, las habilidades y la experiencia que tengan los trabajadores y para ello se debe invertir en formación, entrenamiento y capacitación.

7. La gestión participativa

La gestión participativa consiste en fomentar la creatividad de los miembros de la organización, de tal forma que puedan aportar ideas que se tengan en cuenta para la mejora continua y a la solución de los conflictos que se presenten. Por lo tanto se debe:

- ❖ Movilizar los esfuerzos.
- ❖ Brindar información.
- ❖ Asignar responsabilidades.
- ❖ Motivar a los trabajadores.
- ❖ Delegar competencias.
- ❖ Aceptar las críticas y fomentar el debate.
- ❖ Tratar las sugerencias.
- ❖ Compartir los objetivos.

Cuanto más se permita la participación de los empleados en las decisiones importantes de la empresa, mayor será su satisfacción laboral.

8. La constancia de los objetivos

Se trata de la definición de objetivos que se planteen mediante un proceso participativo planificado el cual esté basado en informaciones correctas que provoquen compromiso y confianza en las acciones desarrolladas dentro de la empresa.

9. La delegación

Se debe saber delegar y transferir el poder, como también las responsabilidades a las personas que sean aptas para recibirlas. La delegación se hará siempre y cuando implique mayor rapidez y flexibilidad en los procesos, siempre teniendo en cuenta que la satisfacción de los clientes debe quedar intacta.

10. La información y la comunicación

La calidad total en las empresas implica transparencia en la información que circula en las organizaciones. Los integrantes de las compañías deben conocer cual es el negocio, la misión, los objetivos, y las estrategias de la empresa. La comunicación con los clientes es vital para lograr la satisfacción de sus necesidades y apuntar a una mejora continua de la calidad.



6. Certificaciones (continuación):

American Automobile Association:

En 2011, la AAA cumplió 75 años de realizar inspecciones de propiedades de forma personal y publicar los resultados para los viajeros miembros de esta asociación.

Certificación:

La marca AAA / CAA, el alojamiento AAA / CAA Approved® y las designaciones de restaurantes aprobados por AAA / CAA y los premios AAA / CAA Five Diamond Award® y Four Diamond Award® se encuentran entre las marcas más conocidas y respetadas en la industria de viajes mundial.

Los inspectores capacitados profesionalmente de AAA utilizan altos estándares para evaluar y calificar los alojamientos y restaurantes como un servicio para sus miembros.

El Sistema de calificación de diamantes de AAA es el único sistema de calificación que cubre los EE. UU., Canadá, México y el Caribe.

Para ser elegibles para la evaluación, los establecimientos deben cumplir con los requisitos básicos de limpieza, comodidad y seguridad (hospedaje) o limpieza, preparación de alimentos y servicio (restaurantes). Los establecimientos que demuestran estos requisitos durante una inspección no anunciada son designados como AAA / CAA Aprobado.

Después de que los establecimientos sean designados como aprobados por AAA / CAA, los inspectores asignan una calificación de uno a cinco diamantes en función de la extensión de los servicios, instalaciones y servicios típicos de cada nivel de calificación. Los "Diamond Guide" guían a sus miembros en la selección de establecimientos que se ajustan a sus necesidades y expectativas.



Estándares de Servicio AAA:

Además de los siguientes puntos de interacción del servicio a huéspedes, cada sección se evalúa con un valor de puntos subjetivo basado en los niveles generales de competencia, refinamiento y hospitalidad:

Reservaciones	22
Welcome Services - Llegada	19
Recepción - Check in	17
Welcome Services - Check in	13
Ama de Llaves - Cortesía Nocturna	17
Llamada despertador	21
Room Service	39
Welcome Services - Check out	21
Recepción - Check out	16
Welcome Services - Salida	12
Concierge	13
Conducta del personal	09
Restaurantes	29

ESTÁNDARES GENERALES DE SERVICIO AAA

- Todos los empleados utilizan un vocabulario profesional, que carece de jerga o argot.
- Los huéspedes son amablemente acompañados a las áreas cuando se le solicitan indicaciones.
- Todos los empleados mantienen contacto visual constantemente con los huéspedes.
- Existe evidencia de que todos los empleados tienen la capacidad de acción para resolver los problemas de los huéspedes de inmediato.
- Todos los empleados cumplen con las solicitudes especiales de los huéspedes.
- Todas las llamadas telefónicas se responden rápidamente antes del tercer timbre.
- Todos los empleados están apropiadamente uniformados; y los gafetes con su nombre son claramente visibles.
- Todos los empleados demuestran un comportamiento apropiado.
- Todos los empleados demuestran una higiene personal adecuada.

THE LEADING HOTELS OF THE WORLD

The Leading Hotels of the World, Ltd. es la prestigiosa organización de hospitalidad de lujo que representa a 375 de los mejores hoteles en el mundo. Con su casa matriz en Nueva York, la compañía mantiene una red de 24 oficinas en las principales ciudades del mundo.

ANTECEDENTES:

Fundada en 1928 por un grupo de influyentes hoteleros europeos con amplia visión de futuro, la compañía comenzó con 38 miembros iniciales. LHW selecciona únicamente hoteles que reúnen los más altos estándares de calidad y distinción. Para LHW, la hospitalidad no es una industria, es un arte y es una pasión.

EVALUACIONES:

Los hoteles que desean formar parte de The Leading Hotels of the World deben aplicar para ser admitidos. Para ser considerada una solicitud, un hotel debe pertenecer a la categoría de lujo y cumplir con los estándares más exigentes en cuanto a alojamiento, servicio, gastronomía, comportamiento de sus empleados e instalaciones; en definitiva, todos los aspectos que afectan al confort del huésped, a su conveniencia y ánimo.

Los reportes de inspección, basados en cientos de rigurosas evaluaciones específicas, son posteriormente presentados ante el Comité Ejecutivo de LHW, cuyos miembros votan por la aceptación o rechazo.

Sólo las propiedades más distinguidas del mundo son admitidas a The Leading Hotels of the World, asegurando de esta forma la constante adhesión a los altos estándares de calidad de la compañía.

Una vez que un hotel es admitido como miembro de LHW debe mantener los estándares y por ello pasa por una auditoria de revisión anual, con un puntaje mínimo a alcanzar.

ESTÁNDARES LHW:

Cada año recibimos una auditoria de parte de LHW donde se verifica que se están cumpliendo todos los estándares de servicio y calidad.

Cada uno de los departamentos involucrados en la experiencia general de nuestros huéspedes tiene cierto número de estándares que cumplir:

Reservaciones	31
Recepción Check in	25
Recepción Check out	25
Welcome Services "Llegada"	30
Welcome Services "Salida"	23
Concierge	26
Ama de Llaves "Legada"	33
Ama de Llaves "Nocturno"	24
Ama de Llaves "Limpieza"	23
Lavandería	22
Restaurante - Desayuno	59
Restaurante - Almuerzo/Cena	76
Snacks en Bares	50
Bares	37
Room Service	61
Producto - Habitación	62
Áreas Públicas	41
Gimnasio	29
Piscina y Playa	24
Tenis	25
Golf	41
Tiro	20
Centro Ecuestre	20
Spa	51
Llamada despertador	09
"Back of house"	23

El check list de evaluación del auditor, además incluye el impacto emocional generado por el servicio o interacción de los colaboradores. Es decir, la "inteligencia emocional" o la conexión emocional que se logra hacer con cada huésped al brindarle el servicio.

Se evalúa en una escala del 1 al 5, donde 5 es Extremadamente satisfecho y 1 es Extremadamente Insatisfecho:

EXPERIENCIA EMOCIONAL

Completamente conectado; Experiencia emocional excepcional. Mimado, Especial, Consentido	5
Positivamente conectado; Experiencia emocional positiva. Deleitado, Apreciado, Individual	4
Conectado; Experiencia emocional mínima. Respetado, Comprendido, Contento	3
Insatisfecho con la conexión emocional. Desinterés, Desconexión, Decepcionado	2
Extremadamente insatisfecho con la experiencia emocional. Ignorado, Estresado, Frustrado	1

ESTÁNDARES GENERALES LHW:

Los siguientes, son los estándares de comportamiento que todos los Casacultores debemos cumplir, ya que son parte fundamental del servicio memorable que se espera de un hotel que pertenece a The Leading Hotels of the World:

¿Los empleados tienen buen aspecto e imaculada presencia, con uniformes limpios que les quedan bien y llevan gafete con su nombre?

¿La forma de hablar de los empleados es clara y su dominio del inglés adecuado para ser entendidos a la perfección?

¿Los empleados se comunican de forma rítmica, natural (no preparada de antemano, sin jerga o argot), amistosa y expresando interés?

¿El empleado utiliza el nombre del cliente de forma natural y discreta sin excederse en su uso?

¿El empleado demuestra un alto nivel de seguridad y conocimiento al realizar sus tareas?

¿El empleado es capaz de contestar con seguridad preguntas relacionadas con las instalaciones de otros hoteles o averiguar inmediatamente la información solicitada?

¿El servicio es anticipado e intuitivo y, cuando requerido, se adaptó o ajustó para satisfacer las necesidades del cliente? (Es decir, el cliente no deberá tener que solicitar el servicio en ningún momento)

¿El empleado se esfuerza al máximo por satisfacer las peticiones del cliente u ofrecer una alternativa adecuada?

¿El empleado personaliza la conversación de algún modo y trata al cliente de forma individual?

¿Los empleados colaboran a la perfección para asegurar que el servicio sea organizado y profesional sin ser molesto o repetitivo?

¿El empleado escucha atentamente, evitando interrumpir, y presta al cliente toda su atención (es decir, el cliente no debería tener que repetir lo que dice)?

¿Los empleados se mantienen en postura alerta y respetan la presencia del cliente al interactuar entre sí?

¿El empleado demuestra autocontrol y empatía en las interacciones delicadas, y ofrece alternativas o resolución adecuada?



THE LEADING HOTELS
OF THE WORLD®

7. Programa Cultura de Servicio y Líderes de Calidad:

¿Quiénes son los líderes de Calidad?

Cada año un representante de cada departamento es elegido por su Jefe Departamental para formar parte del equipo de Líderes de Calidad. Quienes son las figuras de enlace entre su departamento y el departamento de Calidad. Se encargan de ser ejemplo en cumplimiento a todos los lineamientos y reglas de nuestra organización, fomentar la comunicación inter departamental, ser entes motivadores de nuestra Cultura Organizacional, así como apoyar en la mejora continua de su departamento.

Cultura de Servicio:

El programa consta de 8 módulos, cada módulo aborda algún tema de relevancia, y que todos los Casacultores deberían conocer, como: Objetivos estratégicos de cada año, nuestra Cultura Organizacional, un procedimiento o estándar que se quiera reforzar, actualización de productos y servicios, cambios que estén sucediendo en Casa, entre otros.

Son comunicados y difundidos por los Líderes de Calidad de cada departamento por medio de reuniones, briefings, charlas o de forma "uno a uno".

Al final de cada módulo se hace una "evaluación de lo aprendido" por medio de un cuestionario. A las personas que responden correctamente y mejor, sobre todo las preguntas abiertas, se les otorga un premio en especie y se les denomina "Ganadores del Módulo de Cultura de Servicio". Actualmente estamos premiando a 5 Casacultores al finalizar cada módulo.

Al finalizar todos los módulos hay una competencia interdepartamental de conocimientos que llamamos "Debates de Cultura de Servicio". Y una competencia de destrezas y/o habilidades físicas (tipo Rally) "Olimpiadas de Cultura de Servicio".

Cada departamento tiene un equipo que los representa tanto en los Debates, como en las Olimpiadas. Se premian a los 3 primeros lugares.



HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA CONTINUA EN CASA DE CAMPO:

En nuestra búsqueda por la Excelencia en el servicio y ser fieles a nuestra "Misión", hemos implementado algunas herramientas que nos ayudan a saber si estamos cumpliendo con exceder las expectativas de nuestros huéspedes y crearles experiencias memorables todos los días.

- **Reportes semanales de Satisfacción de Huéspedes.** Todas las encuestas que llegan a través de Qualtrics y Trustyou son analizadas de forma semanal en este reporte, para comparar si estamos cumpliendo con el objetivo establecido del ISC, que este año es de 9.1 en Qualtrics y 9.7 en TrustYou. En este mismo reporte se analiza el resultado general del IRO y el avance semanal en el ranking de TripAdvisor.
- **Reportes semanales de Comentarios Literales de Huéspedes:** De las encuestas en Qualtrics y Trustyou obtenemos cada semana mucha información que nuestros huéspedes comparten con nosotros, algunas muy positivas y de felicitación, y otras dándonos la oportunidad de conocer en que hemos fallado o como podemos mejorar la experiencia de nuestros huéspedes. Son una oportunidad para hacer correcciones, implementar acciones de mejora o simplemente comprometernos más con la "Excelencia en el Servicio".
- **Reportes de Oportunidad:** Les llamamos así, porque creemos que toda queja o reclamación es una "oportunidad" de hacer mejor las cosas. Al elaborar estos reportes cada vez que uno de nuestros huéspedes manifiesta un malestar o inconformidad, estamos contribuyendo a la mejora continua de nuestro hotel. Ya que es nuestra oportunidad de "recuperar" la confianza de ese huésped y enmendar cualquier fallo o falta que haya en el servicio ofrecido.

PROCEDIMIENTO REPORTES DE OPORTUNIDAD:

A. Todos los Casacultores que reciban de los huéspedes algún comentario de mejora y/o queja deben elaborar un Reporte de Oportunidad, en caso de no contar con esta herramienta y con el objetivo de siempre elaborar el Reporte de Oportunidad lo pueden informar a:

- a) Jefe Inmediato.
- b) Dirección de Calidad.
- c) Gerente en Turno
- d) Personal de Concierge.
- e) Personal de Recepción.
- f) Personal de Guest Service.

B. La persona que elabora el Reporte de Oportunidad verifica que el formato cuente con toda la información necesaria y lo envía por email al grupo "Reportes de Oportunidad" para que, en todas las áreas se brinde una atención especial a esos huéspedes y se tomen las acciones necesarias para que no vuelvan a tener ningún incidente.

C. La persona del área o centro de consumo que da seguimiento y/o solución a un reporte, debe enviar por e-mail al grupo "Reportes de Oportunidad", la actualización o seguimiento con las acciones que se tomaron para mejorar la experiencia del huésped durante su interacción.

D. La Dirección de Calidad informará diariamente en el Briefing Ejecutivo los reportes recibidos y el seguimiento o solución que se les dio.

E. El Reporte de Oportunidad se cierra o concluye con la última interacción que se tenga con el huésped al momento del check out, donde se haya confirmado que se encuentra satisfecho con los servicios recibidos y/o solución dada, es decir que recuperamos su confianza en nuestros servicios.



HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA CONTINUA EN CASA DE CAMPO:

- **Reporte mensual de Reportes de Oportunidad:** Con este reporte se mantiene un conteo mensual de las incidencias reportadas, a fin de identificar aquellas que podamos resolver de inmediato y aquellas que requieren de más tiempo o de una inversión. Es decir, corregir cualquier desviación en el cumplimiento de nuestra promesa de servicio de excelencia.
- **Auditorias Internas y Externas de Higiene:** A fin de mejorar nuestros procesos de higiene y seguridad para huéspedes, visitantes y Casacultores periódicamente se hacen auditorias internas de: Manejo higiénico de alimentos en Cocinas, Restaurantes, Bares y Almacenes, de Higiene en Habitaciones y Villas, del Cumplimiento al Protocolo de actuación ante la Covid-19, de cumplimiento al Estándar de uniformidad y apariencia personal, entre otros. De igual manera de forma mensual, trimestral y anual, tenemos las auditorias externas de HS Consulting.
- **Auditorias Internas de Estándares de Servicio:** Para dar cumplimiento a los estándares establecidos en cada área o departamento por nuestras certificaciones LHW, Forbes, AAA, FH&R, etc.
- **Reuniones de seguimiento a las incidencias de las Auditorias de Higiene y Seguridad:** Desde el año pasado se implementaron estas reuniones para medir los avances de cada departamento en la resolución de las "no conformidades" que se detectan durante las auditorias. Al finalizar cada reunión se envía una minuta, donde quedan registrados los seguimientos y compromisos de acciones a realizar.
- **Encuestas de Clima Laboral:** Así como es importante medir la satisfacción de nuestros clientes, creemos igual de importante medir la satisfacción de los Casacultores, es por ello que periódicamente hacemos estas encuestas. La "encuesta 1 minuto" se realiza cada dos meses, le llamamos así, porque son solo 10 preguntas que se responden muy rápido, son 5 temas diferentes, por lo que las preguntas nunca son las mismas. Y también realizamos una "encuesta anual" que es la más completa, y toma más tiempo para llenarla. Como lo comentamos en el módulo anterior, recientemente hemos iniciado a hacer estas encuestas a través de la herramienta QuestionPro. Es decir, que hacemos encuestas de forma "on line" por medio de una invitación con un enlace para abrir la encuesta que les llega por correo electrónico.
- **Guardia Ejecutiva de Fin de Semana:** Cada fin de semana, uno de nuestros ejecutivos se encuentra de guardia, y tiene la oportunidad de experimentar nuestros servicios e instalaciones como un huésped. Dentro de las responsabilidades de la guardia, está hacer la evaluación del cumplimiento de los estándares de LHW, por lo que, al finalizar su guardia debe llenar el check list de estándares y obtener una puntuación del cumplimiento en cada departamento o área visitada. "Todo lo que se mide, se puede mejorar".
- **Programa Anual de Capacitación:** A fin de desarrollar el potencial de todos los Casacultores, contamos con un programa para optimizar los conocimientos, las habilidades y la experiencia de todos los que laboramos aquí. Reforzando también nuestro valor #10 "Estamos en constante evolución", estamos comprometidos con que todos los días podemos aprender algo y poder aplicarlo en nuestra vida diaria. Por lo que te invitamos a que participes activamente en tu desarrollo profesional y personal asistiendo a estos entrenamientos.