

ser certificado bajo las normas ISO 9000 con reconocimiento internacional. Ello resultará en más y frecuentes clientes, que les permitirá a los hoteles perdurar en el tiempo.

Aumentan las empresas internacionales importantes que requieren la certificación de calidad. Por eso es necesario comenzar ya el proceso de implementación del SGC.

El autor hace referencia a los aspectos y procesos necesarios para que las empresas de la industria hospitalaria establezcan un sistema de gestión de calidad acorde con los estándares y normas establecidas.

Pablo Lovera

Especialista en finanzas de la Universidad EAFIT  
 Administrador de Empresas Turísticas y Hoteleras de la  
 Universidad Externado de Colombia  
 Profesional externo del Instituto Colombiano de Normas  
 Técnicas y Certificación (ICONTEC)  
 Docente universitario en posgrados sobre el tema  
 de los Sistemas de Gestión de Calidad aplicados a  
 establecimientos hoteleros y turísticos.

**Palabras clave:** calidad de servicios y productos, mejoramiento continuo, gestión por procesos, enfoque al cliente, compromiso de la alta dirección, documentación

**Abstract**

*The only way to be competitive in the hotel industry in times of crisis like these, is by implementing an internationally recognised Quality Management System which can be certified under ISO 9000 norms. This will result in more frequent clients allowing the hotel to remain in business. The number of important international companies acquiring quality certification is increasing, therefore, it is necessary to begin the implementation of QMS within the industry.*

*The author refers to the necessary aspects and processes for companies within the hotel industry to implement a Quality Management System according to already established standards and norms.*

*Key words: Quality of services and products, continuous improvement, management by processes, client focus, top level commitments, documentation*

En situaciones de crisis interna como la actual, tanto económica como de orden público, que



**QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS (QMS) IN HOTEL AND TOURIST ESTABLISHMENTS ACCORDING TO ISO 9000: 2000 STANDARDS**

**Resumen**

La única manera para ser competitivo en tiempos de crisis como éste, en la industria de la hospitalidad, es implementando un sistema de gestión de calidad, que puede

afecta a nuestro país, y con mayor incidencia a la industria de la hospitalidad, por obvias razones es indispensable que las empresas hoteleras y turísticas sean aún más competitivas no solamente en cuanto a precios, sino en calidad de servicios y productos. Para lograr este propósito se requiere implementar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) acorde con las normas internacionales como las de la familia ISO 9000, que les posibilite ser certificadas formalmente con reconocimiento no sólo nacional sino internacional por parte de las entidades certificadoras correspondientes. Este hecho les generará un valor agregado importante de gran reconocimiento que facilitará la obtención de un mayor mercado en todos sus segmentos.

El sistema permite identificar unos procesos que interactúen coherentemente entre sí y permitan asegurar un excelente nivel de calidad y un proceso de mejoramiento continuo, que no solamente facilite satisfacer las expectativas del cliente, sino excederlas. Esta circunstancia generará su lealtad que lo convertirá en cliente frecuente, y así se podrá por lo menos “asegurar” el mercado. Hoy en día las ventajas diferenciales en función de darle algo más a nuestro cliente sin costo adicional, de ir un paso más allá de lo que espera, es lo que perdurará en su mente y lo hará regresar.

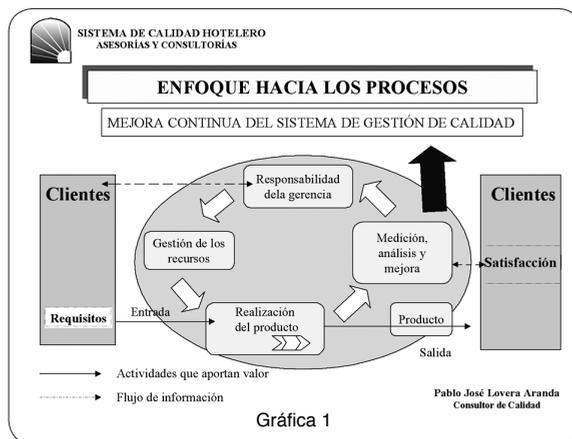
El Sistema de Gestión de Calidad debe cumplir con unos requisitos básicos que establece la Norma ISO 9001 versión 2000, en los cuales se resalta el enfoque de la gestión por procesos, el enfoque al cliente, el mejoramiento continuo y el compromiso de la alta dirección frente al adecuado y eficaz funcionamiento del sistema.

**La gestión por procesos**

Hace referencia a realizar actividades con identificación propia, originando como consecuencia de unos elementos de entrada que activan el proceso, se transforman y generan resultados. Con frecuencia, el resultado de un proceso se constituye directamente en el elemento de entrada del siguiente proceso, es decir que interactúan entre ellos, como ya lo dijimos. Ejemplos de procesos en la industria hotelera pueden ser el proceso de alojamiento, el cual incluye subprocesos como el de prerregistro o reserva, registro, control de habitaciones, *check-out*, entre otros; igualmente, el proceso de alimentos y bebidas que puede incluir subprocesos como el de restaurante, bar, *room service*, etc.

**El enfoque al cliente**

En nuestra actividad no representa ninguna novedad, pues siempre ha sido la razón de ser del negocio hotelero y turístico, como lo explicaba al inicio del artículo, y por lo tanto uno de los principios fundamentales del SGC.



Gráfica 1

### El mejoramiento continuo

Implica que todo proceso es susceptible de mejorar, pues siempre podremos perfeccionarlos, por lo cual es una condición obligatoria dentro del funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad (ver gráfica 1).

El mejoramiento continuo es el resultado de acciones correctivas o preventivas que se realizan como consecuencia de presentarse productos no conformes o potencialmente no conformes, de los cuales nos damos cuenta al interior de la organización o gracias a la información que recibimos del cliente o huésped por medio de las encuestas o *comment card* las cuales nos permiten medir su grado de satisfacción y conocer sus quejas. Es decir que debemos satisfacer al menos los requisitos y expectativas planteados por el cliente, para garantizar razonablemente un aceptable nivel de satisfacción. Para hacer la diferencia y ser aún más competitivos debemos ir más allá de sus expectativas excediéndolas.

El resultado de dichas encuestas debe ser analizado por las instancias pertinentes en función de proponer acciones de mejora, para las cuales la gerencia, como una de sus responsabilidades, debe gestionar y proporcionar los recursos necesarios en la medida en que el tipo de mejora lo requiera. Se presentan habitualmente reclamos por productos (o servicios) no conformes cuya acción correctiva se debe y puede tomar de inmediato, fácilmente, responsabilidad que le corresponde a los llamados grupos de reacción inmediata. De esta manera mejoramos continuamente y perfeccionamos nuestros procesos y por ende hacemos más eficaz el Sistema de Gestión de Calidad.

Todo lo anterior nos indica que debe existir una retroalimentación permanente con el cliente, para conocer nuestras debilidades desde su punto de vista y tratar de solucionarlas lo más pronto posible. Además que genera la sensación de que se le otorga

importancia a sus opiniones. Al fin y al cabo nos debemos a él.

### El compromiso de la alta dirección

Significa, ni más ni menos, que debe existir por parte de la gerencia de la organización una conciencia de la necesidad del Sistema de Gestión de Calidad, que le genere compromiso y por lo tanto sentido de pertenencia. Solamente de esta manera se podrá disponer de los recursos necesarios tanto financieros, como operacionales, de infraestructura y humanos para la obtención de los objetivos de calidad propuestos en el plazo establecido; es decir, para hacer cada vez más eficaz el SGC.

Debemos pues interesarnos en dirigir nuestros establecimientos hoteleros y turísticos con los parámetros mínimos de gestión de calidad que nos determina la Norma ISO 9001 versión 2000 y nos garantice una larga vida empresarial, mas aún en tiempos difíciles como los que vivimos. Las empresas que son nuestros clientes comienzan a solicitar la certificación de calidad como condición indispensable para continuar utilizando nuestros servicios. No basta con saber que tal o cual establecimiento presta buenos servicios, sino que formalmente está certificado porque maneja su organización bajo un sistema de gestión de calidad eficaz. Estamos entonces aún a tiempo de seguir siendo competitivos, debidamente certificados, para que no nos saquen del mercado. Si bien, este no es un requerimiento de tipo legal, como sucede con las empresas de vigilancia o de ingeniería, la exigencia del mercado que es mayor todos los días, lo está convirtiendo en obligatorio para poder mantenernos dentro de él.

Algunos empresarios que operan establecimientos hoteleros bajo una marca de reconocida importancia internacional expresan su inquietud respecto del verdadero valor agregado que en la práctica les generaría la certificación de sistema de calidad con base en las normas ISO 9000. Yo les contestaría que siendo muy valedera

su inquietud, deberían interesarse en conocer la esencia de lo que plantea la norma, para, eventualmente, enriquecer el sistema que manejan y de paso certificarse.

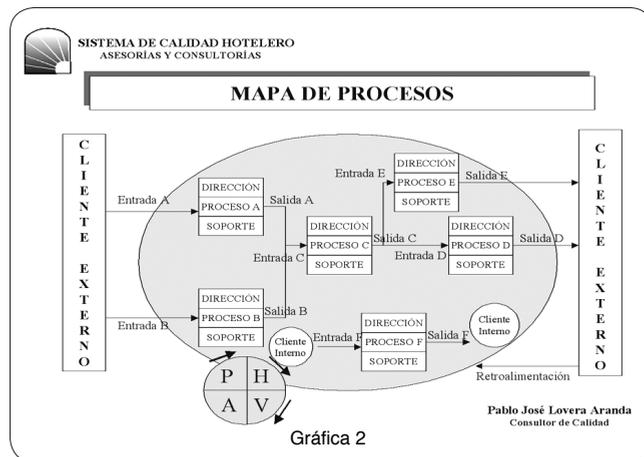
De hecho ya en Colombia importantes organizaciones hoteleras han entendido la importancia del Sistema de Gestión de Calidad con los requisitos de la norma ISO 9001:2000 y comienzan a certificarse. Es hora, pues, de seguir el ejemplo.

Con mayor razón, establecimientos hoteleros y turísticos independientes, tanto de las grandes ciudades como de los diferentes departamentos, que se manejan bajo importantes estándares de calidad o que tienen conciencia de la necesidad de lograrlos, requieren de la implementación de un sistema de gestión de calidad como el referido.

La planificación, implementación y aseguramiento de un SGC es todo un gran proceso que implica varias etapas, las cuales se desarrollarán en mayor o menor tiempo, en dependencia de la complejidad de los procesos mismos y del tamaño del establecimiento. Se requiere de un buen trabajo de asesoría externa con personal calificado o bien a nivel interno con personal que esté capacitado adecuadamente para orientar el trabajo que se debe realizar.

Desde un punto de vista didáctico, se debe establecer primero una política de calidad del establecimiento, de conformidad con los requerimientos de la norma, por parte de la alta dirección, y luego definir los objetivos de calidad que deben ser coherentes con la política y además medibles, etapa en la cual se debe incluir al personal de los diferentes niveles y áreas, para que se sientan parte activa de la formulación de las metas a lograr en el período. Así podremos conocer todos los objetivos por cumplir y saber en qué nivel cumplimos con ellos, y por lo tanto si los resultados fueron eficaces.

Posteriormente se deben establecer los procesos de dirección, de apoyo y los operativos como los que mencionamos antes, que son los que en últimas generan valor. Obviamente que sin el concurso de los otros tipos de procesos no será posible obtener buenos resultados en los operacionales. Todos son, pues, muy importantes. Es necesario determinar la interacción entre ellos (ver gráfica 2), pues generalmente un proceso o subproceso es un elemento de entrada para otro. Por ejemplo, para que se realice el subproceso de *room service* debió antes hacerse el subproceso de registro que convirtió al cliente en huésped del hotel, pues es de la única manera que el *room service* se pueda presentar.



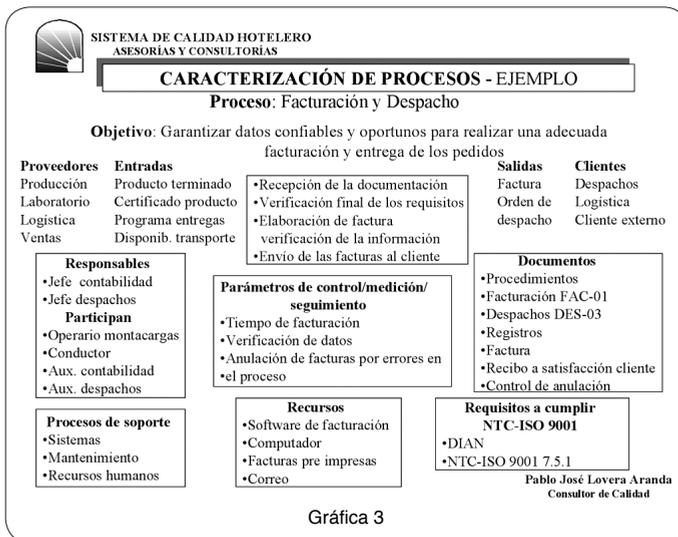
Gráfica 2

Cada proceso debe identificarse o caracterizarse plenamente (ver gráfica 3) estableciendo con claridad su objetivo, definir dónde comienza y dónde termina; es decir, su alcance y determinar los proveedores y elementos de entrada de dicho proceso, las actividades que realiza y los resultados y los clientes. Así mismo, se deben determinar las personas responsables o “dueñas” del proceso, identificar los procesos de soporte, los indicadores que permitirán hacerle seguimiento y medición, los requisitos que debe cumplir tanto los definidos por el cliente, los legales y los establecidos por la organización. Además los documentos aplicables y los recursos requeridos tanto físicos, de *software*, *hardware*, humanos, etc.

Lo anterior facilitará la identificación de eventuales fallas en el proceso y así se evitará que su resultado pueda convertirse en un

producto no conforme frente a los requisitos previamente definidos. Por ejemplo, una reserva mal realizada, con una tarifa errada, generará como resultado un servicio no conforme (producto intangible). Si revisamos antes la reserva, y la información la comparamos con los documentos que podamos tener del cliente o empresa porque existe un contrato firmado, evitaremos que el producto del ejemplo resulte no conforme y le llegue al cliente o huésped.

De otra parte, debe existir una documentación que es típica de un Sistema de Gestión de Calidad (ver gráfica 4) que incluye lo siguiente: un manual de calidad en primera instancia, los procedimientos documentados del sistema de calidad en segunda instancia y finalmente documentos específicos como instrucciones de trabajo, planos, especificaciones, planes de calidad, formatos, flujogramas, etc.



Gráfica 3

Paralelamente se deben manejar y mantener los documentos de origen externo que sean aplicables al tipo de establecimiento; por ejemplo, en nuestro caso la Ley 300 de Turismo.

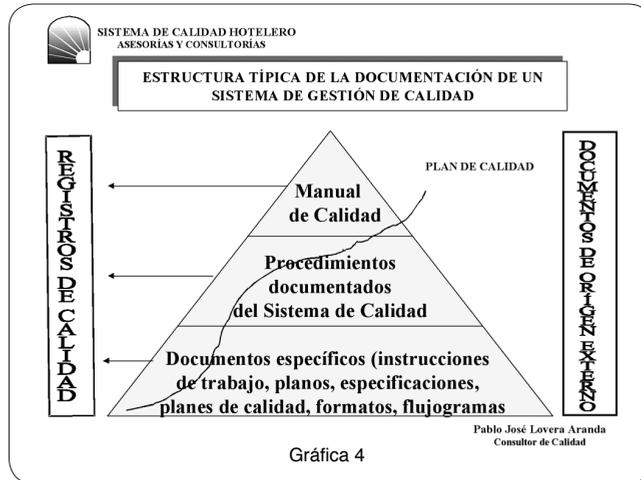
De igual manera, se debe manejar y mantener

los registros como documento especial, ya que son, ni más ni menos, la evidencia del cumplimiento de los requisitos y de la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.

Con lo anterior, de manera genérica se hizo referencia a los diferentes aspectos para te-

ner en cuenta en el desarrollo de un SGC. Es necesario aclarar que la norma ISO 9001:2000 establece unos requisitos (procesos) que son de obligatorio cumplimiento. A partir de ahí todos los procesos que sean necesarios según el tipo de organización que esté en la implementación del sistema.

Por último, en cuanto a aspectos normativos podemos decir que la versión 2000 de las normas ISO 9000 debe aplicarse a más tardar a partir del 15 de diciembre de 2004. Todas las empresas certificadas antes lo habían hecho con la versión 94 y están en este momento en la etapa de transición o actualización.



La certificación, por primera vez, se denomina de otorgamiento, y las subsiguientes por los próximos tres años, de seguimiento. Esto quiere decir que existe una auditoría de otorgamiento y varias de seguimiento, y las debe realizar la entidad certificadora contratada. Corridos los tres años, si la organización certificada está interesada en continuar deberá firmar un nuevo contrato con la certificadora.

De lo contrario deja de tener validez la certificación a partir de entonces. Es sano que antes de programarse la auditoría de otorgamiento se haga una preauditoría para medir el grado de madurez del Sistema de Gestión de Calidad, y corregir posibles falencias para presentarse a la auditoría con un alto grado de confianza en que obtendrá la certificación.