
LA AUTOEVALUACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA GESTIONAR LA CALIDAD EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS CON UN DESTINO TURÍSTICO: UNA EXPERIENCIA CUBANA

Resumen / Abstract

Se presenta el diseño y la aplicación de una guía de autoevaluación como herramienta para la gestión de la calidad en el Hotel Escuela Turquino, perteneciente a Formatur. Se parte del presupuesto de que pequeñas y medianas empresas, y los hoteles escuela lo son, por lo que deben enfrentar el reto del trabajo por la calidad como elemento estratégico para poder triunfar en el convulso mundo competitivo de hoy de manera creativa y sustentable, tanto desde el punto de vista económico como estructural. En ese sentido se ha planteado que la aplicación de guías de autoevaluación, diseñadas a partir de lo concebido en algunos sistemas de calidad y modelos de excelencia, pueden ser una alternativa viable para gestionar la calidad a partir del diagnóstico resultante y la consecuente elaboración de un plan gestor capaz de potenciar las fortalezas, superar las deficiencias y mantener un trabajo sistemático por la calidad. La aplicación de esta guía en el Hotel Escuela Turquino ha permitido la concreción de estas ideas. A partir de definir los criterios para la autoevaluación, las encuestas para su aplicación, y su procesamiento se ha completado un diagnóstico acerca de los principales aspectos que afectan el trabajo por la calidad y que será la base de la gestión de la calidad en el próximo año. Se desarrolló, además, un procedimiento para la aplicación de la guía de autoevaluación, con lo cual se crean las bases para su aplicación en entidades similares.

This paper has, as a goal, to design and put into practice a self evaluation guide as a tool to manage quality in the Formatur Turquino Hotel School. We assume that medium and small enterprises- and hotel schools are- should face the challenge of quality work as a strategically element to success in today competitive and convulsed world creatively and sustainably, from both the economical and structural points of view. Against this framework, it has been said the application of self evaluation guides- designed in some quality systems and Excellency models- can be a feasible alternative to allow quality starting from the resulting diagnosis and the subsequent fulfilment of a managlug plan in order to make strengtheurs possible, to overcome deficiencias and to maintain a systematic work for quality. These ideas have been fulfilled with the use of this guide in the Turquino Hotel. By defining the self evaluation criteria, the surveys to be applied and their processing, a diagnosis about the main aspects that affect the quality work has been completed and that will be the base of the quality management next year. In addition, a procedure to apply the self evaluation guide was carried out, which is, in turn, the base for its use in similar entities.

María de los A. González Solá, Licenciada en Educación, Especialidad Química, Máster en Calidad Total, Profesora Principal de la Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero, Profesora Titular Adjunta de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas, Cuba
e-mail: mariliacu@ehtv.co.cu
mariliacu@yahoo.es

José A. Vilalta Alonso, Ingeniero Industrial, Máster en Aseguramiento de Calidad, Profesor Auxiliar, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Ciudad de La Habana, Cuba
e-mail: jvilalta@ind.cujae.edu.cu

Palabras clave / Key words

Calidad, gestión de calidad, autoevaluación

Quality, quality manage, autoevaluation

INTRODUCCIÓN

Desde hace unos años se viene poniendo en práctica por pequeñas y medianas empresas (PYMES), particularmente en el sector hotelero y turístico, las guías de autoevaluación como

Recibido: Mayo del 2007

Aprobado: Julio del 2007

herramienta para gestionar la calidad como alternativa a la implantación de sistemas de gestión de la calidad que en muchas ocasiones resultan costosos, inoperantes y hasta prohibitivos, debido a los recursos necesarios para su aplicación y mantenimiento, particularmente por la falta de una estructura y personal calificado para dirigir la actividad.

Estas aplicaciones han tenido considerable éxito, especialmente en el sector turístico y hotelero español y esto ha provocado su relativamente rápida difusión, teniendo en cuenta la gran cantidad de PYMES existentes.^{1,2}

A nivel mundial la presencia de PYMES en el sector hotelero ha crecido extraordinariamente, se sitúa alrededor del 90%, asimismo el 99,95% de los 1,14 millones de empresas existentes en Europa pertenecientes a HORECA (Hotel Restaurant Catering), tienen menos de 250 trabajadores.³

Las pequeñas empresas hoteleras son altamente viables, siempre que asuman de forma consecuente el reto de la competitividad. De esta forma, "las empresas que prosperen serán, o bien grandes compañías de alcance mundial con economías de escala, o bien organizaciones pequeñas con un producto especializado, que sobreviven porque tienen pocos competidores y entienden su producto mucho mejor".⁴

La calidad en sentido general se ha convertido en la estrategia principal para las empresas turísticas, un elemento diferenciador dentro del agudo ambiente competitivo que predomina en el sector. Desde hace algunos años el sector turístico se halla inmerso en un proceso de cambio que ha convertido a la calidad en uno de los elementos más preciados tanto por los turistas como por las organizaciones turísticas.

En este contexto la calidad en los servicios está ocupando un lugar primordial, asociado a los cambios que se vienen operando en la vida de la sociedad, transformándose en un factor competitivo para las pequeñas y medianas empresas y propiciando que se utilicen instrumentos o herramientas que permitan garantizar la calidad, lo que solo se puede conseguir en forma estable, sistemática y continua a través de su adecuada gestión.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se hace necesario adoptar soluciones creativas que permitan a estas organizaciones sobrevivir y crecer en este mundo tan competitivo, teniendo en cuenta sus particularidades.

Los hoteles escuela pertenecientes a Formatur se pueden considerar entre las PYMES cubanas, por ser pequeños y tener determinadas características que los diferencian del resto de las empresas hoteleras del país, es por ello que se considera que la calidad puede gestionarse a través de una guía de autoevaluación, como herramienta menos costosa, más sencilla y por tanto sustentable en este tipo de empresa.

AUTOEVALUACIÓN

La autoevaluación se concibe como una acción que asume la propia entidad y el proceso lo ejecutan desde dentro, se trata de una decisión voluntaria de estudio, análisis, reflexión y mejora. La autoevaluación es una herramienta de transformación, donde cada miembro de la organización y en cada área, reflexiona, analizan su práctica, para modificar los procesos como parte de su

quehacer diario. A nivel organizacional significa una revisión crítica, integral y sistemática de acciones y resultados, con el fin de prever y reorientar los procesos, se entiende por autoevaluación el proceso de reflexión y análisis crítico que permite tomar conciencia de manera valorativa de la situación actual y de las potencialidades para tomar decisiones en aras del mejoramiento de una organización.

La guía de autoevaluación se utilizará como una herramienta para gestionar la calidad en el hotel, partiendo de que por sus características, como son poca cantidad de empleados, no existencia de una estructura de calidad y la disponibilidad de recursos, esta pueda ser una vía poco costosa y en definitiva sustentable; es aplicada por el propio personal de la entidad, no necesita de una tercera parte, esto lo hace más barato. Los resultados de la autoevaluación podrán ser comparados en diferentes períodos en la misma organización, en las diferentes áreas, y poseerá un valor comparativo más amplio siempre que se aplique en hoteles con características similares, sirviendo de diagnóstico para la organización cada vez que sea aplicada.

La gestión de la calidad a partir de una guía de autoevaluación como herramienta para la gestión resulta, a juicio de los autores, más eficaz para las empresas turísticas que sean consideradas como pequeñas y medianas empresas, como es, el Hotel Escuela Turquino. Esto es debido, como ya se expresó, a que los sistemas de gestión de la calidad se hacen a veces difíciles de implantar por no contar con un personal especializado y preparado suficientemente en estos tipos de hoteles y no contar con los recursos suficientes.

Este trabajo se aplicó en el proceso de alojamiento del Hotel Escuela Turquino de Varadero, siendo única instalación de su tipo en un destino turístico importante del país. Con esta guía de autoevaluación de la calidad (GAC) se pretende que los mismos trabajadores se autoevalúen según la óptica propia que posean de lo que hacen, cómo lo hacen, cuándo lo hacen y para qué lo hacen, siendo esto lo más importante e interesante, si se tiene en cuenta que en el sector turístico el recurso humano forma parte esencial del producto turístico.

La guía es una herramienta muy potente porque es dinámica y le confiere gran importancia a la formación, capacitación y desarrollo de los trabajadores en cuestiones relacionadas con la gestión de la calidad. Entre sus aspectos a valorar tiene en cuenta la motivación, la preocupación por la calidad y el interés por la formación en las empresas. La autoevaluación educa a las personas de la entidad en los conceptos fundamentales, integra las distintas iniciativas de mejora en las operaciones habituales del hotel, la autoevaluación crea un lenguaje y un marco conceptual comunes que permite gestionar y mejorar la organización, evalúa de manera coherente las áreas donde se presta el servicio y de manera general ofrece oportunidades para reconocer tanto el avance como las dificultades que todavía están afectando la calidad del servicio.

Para lograr esto se ha definido un grupo de criterios a evaluar. Estos son los que se consideran para dar una valoración global del trabajo por la calidad en la organización. En su definición se ha partido de los resultados de estudios anteriores y del propio planteamiento estratégico del hotel así como de ideas claramente

manifiestas en algunos sistemas de gestión de la calidad y modelos de excelencia, como es el caso concreto del de la European Foundation of Quality Management (EFQM) que ha servido de orientación para la realización de este trabajo.

Los criterios de calidad orientan conceptual y metodológicamente la autoevaluación, constituyen un punto de vista valorativo y sirven como base de juicio sobre el trabajo por la calidad en la organización.

Los nueve criterios que se consideran en la autoevaluación y la puntuación que se le otorga a los mismos en la GAC, según las características del hotel y el diagnóstico inicial son:

- Criterio 1: Liderazgo (140 puntos).
- Criterio 2: Planeación Estratégica (90 puntos).
- Criterio 3: Recursos Humanos (120 puntos).
- Criterio 4: Recursos (70 puntos).
- Criterio 5: Procesos (100 puntos).
- Criterio 6: Satisfacción del cliente (110 puntos).
- Criterio 7: Satisfacción de los empleados (130 puntos).
- Criterio 8: Impacto social (140 puntos).
- Criterio 9: Resultados de la organización (100 puntos).

Como se ha expresado se ha tenido en cuenta lo concebido para el modelo de la EFQM, aunque no se han otorgado las mismas puntuaciones, teniendo en cuenta las particularidades del Hotel Escuela; la característica más importante es la de tener como misión primordial la formación de los recursos humanos que demanda el importante polo turístico.

Los criterios han sido estructurados en diferentes aspectos, que son en definitiva los que serán evaluados por los empleados en este proceso, y que a su vez definirían la valoración que tendrá cada criterio. Una propuesta de estos aparece en el ya mencionado procedimiento para la aplicación de la guía cuestionario, aunque de lo que se trata es de definir convenientemente, para cada aplicación, cómo se concretan en aspectos medibles cada uno de los criterios.

Con todos los aspectos que conforman cada uno de los criterios se elaboró la guía cuestionario, que es presentada a cada uno de los empleados, previa preparación por parte de los directivos encargados de su aplicación y que incluye la explicación de los objetivos e importancia de la misma, así como la escala que se utilizará para valorar cada uno de los diferentes aspectos. Esta escala consta de cuatro niveles:

0 (Ningún avance); 1 (Cierta avance); 2 (Avance significativo); 3 (Objetivo logrado).

Estos niveles se establecen a partir del grado de avance que los empleados aprecien en el cumplimiento de lo planteado en cada aspecto y aparece escrita en el cuestionario.

La GAC se aplicó a los 39 empleados que laboran en las áreas de recepción y ama de llaves, lo que representa el 38,2% del total de empleados del hotel. En ambas áreas se evalúan todos los aspectos, siendo un total de 63 aspectos a evaluar, por lo que el número total de marcas o puntos que recoge el cuestionario es de 2 457, valoradas según la escala propuesta.

Se realiza además una valoración general del proceso, teniendo en cuenta que la puntuación general para cualquier proceso u organización sería de 1 000 puntos, los puntos fuertes serán aquellos por encima del 50 % y los débiles los que están por debajo del 50 %.

Esta es, en principio, una decisión arbitraria que puede y debe ser modificada en la medida que el procedimiento se repita, pero debe tenerse en cuenta que en este momento, en el que se aplica por primera vez, no puede ser explotada una de sus mejores posibilidades que es su carácter comparativo, respecto a períodos anteriores.

A partir del procedimiento elaborado para la aplicación, tabulación, análisis y evaluación de los resultados alcanzados durante el proceso de autoevaluación, se arriban a conclusiones muy interesantes en la gestión de la calidad en este tipo de hotel.

Para obtener los resultados se tomó en cuenta la plantilla del procedimiento elaborado para la aplicación de la GAC en el hotel escuela, la cual se llenó a partir de un soporte informático utilizando el programa Excel: Se realizó un análisis de los aspectos que resultaron ser los más y menos débiles en cada uno de los criterios con el propósito de que al elaborar el plan de acción, determinar qué acciones van encaminadas a resolver los puntos más débiles al aplicar la guía cuestionario como herramienta para gestionar la calidad. El resumen de la valoración de los aspectos se realizó sobre la base de los criterios que resultaron ser los más débiles y a partir de esa valoración se determinaron los aspectos de mayor dificultad o deficiencia en el hotel que se muestran en la tabla 1.

De los resultados obtenidos se puede apreciar que los criterios cuyos aspectos tienen peor percepción por parte de los empleados son criterios que definen en gran medida el trabajo deficiente e insuficiente por la calidad.

De la misma manera se evalúan los criterios en las áreas seleccionadas y se obtienen los siguientes resultados (tabla 2). Los puntos fuertes serán aquellos criterios que obtengan al menos un 36 % de los puntos.

Al realizar el análisis e interpretación de los resultados generales de la autoevaluación a partir de la GAC en las áreas (proceso de alojamiento del hotel), de 1000 puntos a obtener se obtuvieron 310 puntos, lo que representa el 31% logrado en el proceso y es menor del 50%, por lo que se considera que la situación es negativa o deficiente de manera general.

Criterios	Porcentaje logrado	ASPECTOS		
		Fuertes	+ Débiles	-Débiles
Procesos	16	-	2; 7; 5	4,3,1,6,8
Planeación Estratégica	17	-	6; 3; 2; 1; 4	7, 5
Liderazgo	22	-	6; 5; 4	1; 3; 2
Satisfacción de los empleados	24	-	6; 1; 2; 4	3; 5
Recursos	34	-	7; 5; 1; 2	4; 3; 6

TABLA 2		
Criterios	Porcentaje logrado	Puntuación
Liderazgo	22	31
Planeación Estratégica	17	15
Recursos Humanos	43	52
Recursos	34	24
Procesos	16	16
Satisfacción del cliente	37	41
Satisfacción de los empleados	24	31
Impacto Social	37	52
Resultados de la organización	43	43

El análisis de los puntos débiles encontrados en la organización debe complementarse con el de los puntos fuertes con el fin no solo de propiciar acciones tendentes a resolver los problemas sino también de potenciar las fortalezas y tomar acciones sistemáticas y coherentes que permitan su sostenimiento, ampliación a otras áreas o aspectos y su mejora continua.

En eso consistiría el plan gestor, que por lo tanto incluirá acciones a desarrollar tanto de orden estratégico como táctico y a todo lo largo y ancho de la organización. En su aplicación, control y mejoramiento consistirá la gestión de la calidad en el hotel. Este plan debe presentarse de forma que se detallan las acciones a realizar, los responsables, las fechas de cumplimiento y cualquier otra acción que se considere de interés.¹⁻¹⁰

CONCLUSIONES

La realización de este trabajo ha permitido utilizar una herramienta relativamente poco costosa y viable para gestionar la calidad en el Hotel Escuela Turquino como es la guía de autoevaluación.

Con la aplicación de esta organización accede directamente a un *know how* en gestión de la calidad que no tiene que compensar económicamente, además la aplicación de la guía de autoevaluación da la posibilidad de realizar cambios en el hotel en cuanto a la calidad de los servicios y cultura de calidad, adaptado a las características y necesidades específicas de este tipo de hotel en un determinado destino turístico, lo que se considera

como una alternativa relativamente sencilla y de bajo costo y que no necesita de contratar a terceros para implementar un sistema para gestionar la calidad en el hotel.

Todo esto complementado con la implantación de un plan gestor que permita tomar acciones encaminadas a resolver problemas y potenciar las fortalezas de la organización.

Solo la aplicación sistemática de la guía, bajo similares presupuestos, garantizará explotar en toda la dimensión una de sus más importantes virtudes, que es la de servir de diagnóstico y propiciar interesantes análisis comparativos entre procesos, áreas y temporales.

Conseguir de esta manera sustentable gestionar la calidad debe provocar una considerable mejora de la calidad de los servicios que se prestan y mejorar sistemáticamente la posición competitiva de la organización. □

REFERENCIAS

- VIDAL GONZÁLEZ, MIGUEL:** "Seminario de Gestión de la Calidad para empresas turísticas", Departamento de Economía y Ciencias Sociales, Universidad Politécnica de Valencia, abril, 2004.
- VIDAL GONZÁLEZ, MIGUEL:** "Benchmarking a partir de modelos de autoevaluación de gestión de la calidad en hoteles de un destino turístico", Departamento de Economía y Ciencias Sociales, Universidad Politécnica de Valencia, 2004.
- PÉREZ, E.; MARÍA RODRÍGUEZ Y F. RUBIO:** *Turismo en la sociedad de la información: modelos emergentes. El entorno general UOC*, 2003.
- Introducción al Turismo**, OMT, Madrid, España, 1999.
- "Desarrollo de los recursos humanos, La calidad, herramienta de competitividad en la empresa turística", Servicio Nacional de Turismo, Chile, 2002.
- Formulario de Autoevaluación a partir del EFQM**, adaptado al servicio de prevención de la Dirección General de Tráfico.
- Guía de Autoevaluación a partir del modelo EFQM**, adaptado a los centros educativos.
- Normas Cubanas, NC 127: 2001: Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico**, Oficina Nacional de Normalización, Industria Turística.
- Normas ISO 9000: 2000: Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario.**
- Premios: Deming, Malcolm Badrige, Iberoamericano de Excelencia en la gestión.**