



# Autoevaluación de la calidad en hoteles

La mejora de la calidad se ha convertido en los últimos años en una de las prioridades del sector hotelero español, tal y como lo es para el sector turístico en su conjunto. La evaluación de la calidad de instalaciones y procedimientos por parte de los propios hoteles tiene como ventajas el mayor conocimiento de los sistemas y la minimización de costes

**L**a existencia de un Plan Integral de Calidad del Turismo Español (2000-2006) subraya la importancia que la mejora de la calidad representa para el sector. En este esfuerzo se ha constatado que, frecuentemente, la aplicación y certificación bajo las normas internacionales de gestión de la calidad se encuentran lejos del alcance de gran parte de los pequeños y medianos hoteles, especialmente por los costes y la carencia de personal especializado dentro de sus organizaciones. Al ser este tipo de empresas las mayoritarias resulta importante plantear alternativas prácticas.

**UTILIZAR LA EXPERIENCIA**  
Las pequeñas y medianas empresas hoteleras se benefician de la experiencia de las más grandes al aplicar con menor coste métodos de autoevaluación reconocidos y probados.

En este sentido, la aplicación de modelos de autoevaluación de la calidad hotelera se presenta como una eficaz herramienta, aunque existe cierta infrutilización dentro de la industria hotelera, especialmente relevante al ser un instrumento que representa unos costes especialmente reducidos y una elevada utilidad.

La autoevaluación de la calidad supone utilizar la experiencia adquirida en la aplicación de los principales sistemas de calidad para que las pequeñas y medianas empresas hoteleras la desarrollen de forma fácil y eficaz. También puede ser aplicada por aquellos hoteles que no estén interesados en desa-



rollar la norma o lograr un certificado de calidad. Así lo reconoce la cadena NH, que desde el departamento de Calidad, dentro de Marketing, siguen un sistema propio de autoevaluación porque no están interesados en conseguir ningún certificado.

El aspecto económico se presenta como su mayor ventaja, ya que al autoevaluarse mediante sistemas reconocidos, estructurados y probados con anterioridad en marcos más amplios, las pequeñas empresas acceden directamente a un *know how* en calidad que no tienen que compensar económicamente. Además, su característica de autoaplicación minimiza los costes de ejecución. “No genera muchos costes porque lo hacemos internamente sin consulto-

### **RADIOGRAFÍA DEL HOTEL**

**El resultado de aplicar el modelo español de autoevaluación de la calidad es una radiografía de todas las áreas, instalaciones, personal y procesos del hotel. Una herramienta que muestra los aspectos a mejorar.**

ras y los clientes sí lo valoran según las encuestas (Tablet PC, Focus Group) con las que testamos su opinión”, afirma Cristina Conde, responsable de prensa de NH.

### **Preferencia por los sistemas propios**

Uno de los hoteles más prestigiosos de España, el Arts de Barcelona, tampoco utiliza sistemas de calidad generales, sino uno definido por su grupo basado en la implantación de procesos y centrado en estándares de funciones de departamentos y que, según Jaume Valldaura, asistente al director de Recursos Humanos y responsable de Calidad, “es práctico y sencillo”. Los empleados pueden utilizar un número de teléfono para hacer llegar su idea sobre cualquier mejora al departamento que luego efectúa las medidas correctivas. El resultado es la alta satisfacción del cliente, según lo demuestra la comparación con otros hoteles de la misma compañía.

Al autoevaluarse, son los propios trabajadores del hotel los que valoran el desarrollo de los di-

**La autoevaluación minimiza los costes de aplicación de un sistema de calidad e implica a los propios trabajadores**

versos aspectos de la calidad de sus departamentos, lo que resulta muy coherente con la filosofía de la gestión de calidad. Por todo ello, proporciona una visión complementaria a la que se obtiene de los clientes a través de los cuestionarios de satisfacción.

Además, el director de Calidad de Barceló, Eduardo Martínez, añade que “se logra motivar e implicar a los empleados, al hacerlos partícipes de las necesidades del departamento y escuchar sus propuestas”. Según Martínez, estos sistemas de autoevaluación cuentan con la ventaja de que los encargados de revisar el establecimiento conocen cómo funciona y saben dónde mirar.

Lo que se consigue al aplicar un modelo de autoevaluación es una radiografía exhaustiva de la situación del hotel en cada una de las variables de calidad examinadas. Permite establecer puntos fuertes y débiles, valoraciones medias y áreas de mejora. Asimismo, informa sobre la situación de las variables críticas de un establecimiento hotelero, la implantación efectiva de normas y procedimientos, y da a conocer variables de calidad que no se habían llegado a considerar con anterioridad, lo que abre caminos para seguir mejorando.



## **MODELOS EFQM E ICTE**

**El modelo de excelencia europeo analiza agentes y resultados mientras que el español realiza un triple análisis para cada área específica de los hoteles.**

resultados, sobre una puntuación máxima de 1.000 puntos. Sin embargo, para algunas empresas turísticas puede parecer un modelo demasiado generalista, ya que está pensado para todos los sectores de actividad.

### **El modelo de excelencia español**

La creación del Instituto de la Calidad Turística Española (ICTE) y su empeño en la creación y promoción de la marca de calidad turística proporciona una de las mejores herramientas hoteleras de autoevaluación del mundo. Surgida en España como culminación de muchos años de experiencia en el

sector, se encuentra infrautilizada, producto a veces de su desconocimiento.

Desarrollada a partir de la norma de calidad en alojamientos turísticos, representa un exhaustivo análisis que determina una completa radiografía del estado actual de la calidad en el hotel. Este modelo de autoevaluación analiza las áreas de dirección, recepción, limpieza y mantenimiento de pisos, restauración, animación (excepto en los hoteles de ciudad), mantenimiento de instalaciones, aprovisionamiento y almacenamiento y, finalmente, eventos especiales. Para cada área realiza un triple análisis, basado en el sistema de calidad, los estándares de calidad, y las correspondientes comprobaciones físicas. Con decenas de preguntas por cada área del hotel, el modelo evalúa desde la asignación de habitaciones o la rotación del menú, hasta el porcentaje del personal de limpieza que ha recibido cursos de formación o reciclaje.

Finalmente, otra de las potencialidades de esta herramienta en un hotel es la aplicación del mismo modelo de autoevaluación de manera recurrente, cada cierto período de tiempo. Esto proporciona una información valiosa sobre la efectividad de las medidas correctoras implantadas durante ese tiempo para mejorar los puntos débiles, así como de la eficacia conseguida a la hora de reforzar los fuertes. Se obtiene de esta manera la evolución de los diversos indicadores tanto de cada una de las áreas como del hotel en su conjunto.

### El problema del coste

Barceló, como reconoce Eduardo Martínez, aplica el sistema Q de Calidad del ICTE como una primera fase de implantación de sistema de calidad, que complementa con la autoevaluación anual de estándares y procesos en cada departamento. Además, personas del grupo ajenas al establecimiento realizan cada año una auditoría interna de calidad y también una empresa externa se encarga de comprobar si se cumple la Q de calidad.

Intercontinental Hotels Group opta por la interactividad a través de Internet para medir la seguridad, los estándares de servicio y las especificidades de marca en todas las áreas del hotel. El sistema genera un informe sobre los problemas. Respecto al coste, Marian Gómez Campoy, directora de Comunicación del hotel Intercontinental Madrid, reconoce que “es alto y pagado a la central, que es quien implementa los sistemas. Pero los clientes lo reciben de forma muy positiva porque se trata de mejorar los procedimientos y servicios del hotel”. En este sentido, el responsable de calidad de Barceló cree



### RADIOGRAFÍA DEL HOTEL

**El resultado de aplicar el modelo español de autoevaluación de la calidad es una radiografía de todas las áreas, instalaciones y procesos del hotel.**

que “no es cuestionable economizar en este tema y el gasto que supone es irrelevante. Parte del trabajo ordinario de cualquier gestor es comprobar que se están haciendo bien las cosas”.

La cadena Hesperia fue la primera que confió en la Q del ICTE y posee 8 hoteles con esta certificación, aunque su directora de Calidad, Palmira Rodríguez, reconoce que “tiene un coste alto y los resultados no han sido los esperados al principio porque las campañas de publicidad no han llegado a los clientes y éstos no lo aprecian”. El resto de sus establecimientos realizan una vez al año una autoevaluación interna de procedimientos, estándares y herramientas que implica a todos los trabajadores y genera un informe que analiza el Departamento de Operaciones, jerarquizado como si fuera un hotel, con chef, gobernanta, etc.

## El Instituto de Calidad Turística Española ha creado un modelo de autoevaluación