

Documento guía¹

Fichas de trabajo para la aplicación de un sistema de apoyo a la calidad en una empresa turística a título voluntario

Directrices para directores de empresas y establecimientos turísticos²

Las directrices que figuran en las fichas se dirigen a empresas de todos los tamaños - grandes, medianas y pequeñas-. La aplicación individual de las mismas puede simplificarse, especialmente en el caso de las pequeñas empresas, debido a su reducido tamaño o a la menor rigidez de su estructura organizativa. Este hecho se indica asimismo dentro del texto cuando corresponde.

Nota preliminar

Antes de empezar a trabajar con las fichas y ponerse a rellenar las listas que figuran a continuación, le invitamos a considerar las siguientes premisas en las que debería basarse cualquier diseño y aplicación de un sistema de apoyo a la calidad:

▼ Necesidad de desarrollar un enfoque propio en materia de calidad:

Si su empresa está pensando en implantar un sistema de calidad ya existente y que se utiliza en otro lugar, no debería limitarse a copiar el sistema, sino buscar cada vez aquellas características relacionadas con la calidad específicas de su empresa. Este enfoque pretende brindarle la oportunidad de “personalizar” el sistema. Así podrá también comparar (benchmark) su empresa con la competencia y, si es preciso (y casi siempre lo es) diferenciarse de los demás.

▼ Necesidad de determinar un tipo y un nivel de calidad:

Esta necesidad deberá determinarla la propia empresa y ha de corresponder a las expectativas legítimas de los clientes reales y potenciales en el marco de un enfoque integral en cuanto a la calidad en el turismo según se especifica en la definición de calidad de la OMT. Cabe entender que, en un momento dado, pueden darse diversos niveles de cumplimiento –que no siempre será total- de los criterios de calidad estipulados en dicha definición. Sin embargo, la empresa debe tener claros los niveles existentes y asumir las consecuencias, pudiendo así determinar la relación entre el producto y los clientes reales y esperados y, en caso necesario, trazar un plan que conduzca a los tipos o niveles de calidad deseados u óptimos en el futuro.

▼ Conveniencia de obtener una auditoria y una certificación independientes

Como se desprende de las directrices siguientes, cada vez es más importante para una empresa turística obtener, de una institución independiente, una evaluación, una auditoria y una certificación del sistema de calidad que se haya aplicado. Esta evaluación independiente y autorizada puede ser significativa en cuestión de transparencia y, en especial, a la hora de transmitir esa calidad a sus clientes reales o potenciales. Sin ella, es posible que el mercado no recompense a la empresa por todos los esfuerzos realizados con el fin de mejorar la calidad.

Tenga en cuenta que la certificación de la empresa no interviene en el nivel de calidad ni es garantía de la excelencia de la gestión. La certificación es sólo un punto de partida de un proceso general destinado a la racionalización de las operaciones de una empresa y, llegado el caso, a su recompensa con un producto de calidad.

¿Aplica su empresa actualmente un sistema de apoyo a la calidad y certificación?

☐ SÍ ☐ NO

En caso afirmativo, indique a continuación el tipo de sistema y hasta dónde ha llegado su trabajo en esta esfera

☐ **¿Certificación de normas de productos/servicios exigida por una clasificación o una marca o etiqueta de producto o de calidad?**

Especificar: ☐ Clasificación estatal oficial o calificación
☐ Clasificación voluntaria de la industria o calificación
☐ Marca(s) privada(s).....
☐ Etiqueta(s) privada(s).....
☐ Otro(s)

☐ **¿Certificación de un sistema de gestión de calidad (QMS)?**

Especificar: ☐ ISO 9000 / 2000
☐ Modelo EFQM (Fundación Europea para la Gestión de Calidad)
☐ Otro(s)³

☐ **¿Certificación combinada: normas sobre productos y servicios acompañadas de un sistema de gestión de calidad?⁴**

En caso negativo, especifique las razones:

- ☐ A nuestra empresa no se le exige que lo haga
- ☐ Nuestra empresa no lo necesita
- ☐ Hemos elaborado y registrado en un manual un sistema de apoyo a la calidad interno
- ☐ Necesitamos aplicar un sistema de apoyo a la calidad, pero no sabemos cuál
- ☐ Sabemos lo que queremos conseguir, pero todavía no hemos tomado una decisión con respecto a su aplicación.

Con independencia de que su respuesta haya sido positiva o negativa, examine detenidamente el marco lógico propuesto a continuación. Es un instrumento útil para un proceso decisorio en una empresa turística, en lo concerniente a la aplicación o ampliación de un sistema de apoyo a la calidad.

ENFOQUE TÉCNICO

Esta esfera se refiere a todos los componentes técnicos de sistemas de apoyo a la calidad que aplica o puede aplicar su empresa.

Existen al menos tres diferentes niveles principales de intervención que podrían interesar a cualquier empresa turística que conceda importancia a las cuestiones de calidad. Cada nivel, indicado en el cuadro de abajo, representa una dificultad o complejidad determinada.

Explicación de términos:

- *Concepción solamente: significa que existe un sistema, pero que su aplicación sigue pendiente (sólo existe "por escrito")*
- *Altos cargos: significa que tanto los propietarios (representados por la junta directiva) como los altos cargos directivos de la empresa están de acuerdo con la aplicación de un sistema de calidad y lo están utilizando.*
- *Cuadro medio: significa que el sistema de calidad también está utilizándose al nivel de los directores de departamento.*
- *Efectivos: significa que todo el personal de la empresa utiliza regularmente un sistema de calidad.*

- ➔ Evalúe una por una las variables que se indican en el cuadro que figura a continuación y determine la situación actual de su empresa.
- ➔ Cuando proceda en cada casilla, evalúe en su respuesta el grado en que su empresa participa en la aplicación del sistema de apoyo a la calidad en cuestión: 100%, 75%, 50%, 25% o 0% (aproximadamente).

Advertencia para las pequeñas empresas: Si carecen de una estructura formal, se considerarán como altos cargos los propietarios de la empresa, tales como los miembros de la familia que se ocupan de su funcionamiento. El cuadro medio puede saltarse y únicamente se tendrá en cuenta a los trabajadores. La cuestión es evaluar si todas las personas de la organización conocen el sistema de calidad, participan en él o se sienten comprometidas con el mismo.

Sistema de apoyo a la calidad	Concepción solamente:	Aplicación por la dirección		
		Altos cargos:	Cuadro medio:	Efectivos:
<i>NIVEL 1: INSTRUMENTOS DE CONTROL DE CALIDAD</i>				
1.1 Encuestas entre los clientes				
1.2 Buzón y hoja de reclamaciones y sugerencias				
1.3 Indicadores básicos de calidad ⁵				
1.4 Reuniones de los altos cargos y del cuadro medio para analizar los resultados de los instrumentos de control de calidad y tomar decisiones sobre las mejoras necesarias				
<i>NIVEL 2: SISTEMA DE GARANTÍA DE CALIDAD</i>				
2.1 Listas de control para realizar una autoevaluación				
2.2 Reuniones del cuadro medio para analizar los resultados y tomar medidas sobre las mejoras necesarias				
2.3 Planes de mejora				
2.4 Programa PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar) ⁶				
<i>NIVEL 3: GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL (GCT)</i>				
3.1 Manual de calidad				
3.2 Procedimientos de calidad				
3.3 Grupos de mejora				
3.4 Otros métodos de grupo para mejorar la calidad ⁷				

Advertencia para las pequeñas empresas: Todos los niveles son pertinentes y aplicables. No obstante, las reuniones de los altos cargos y el cuadro medio deberían entenderse como aquellas en que los responsables (miembros de la familia u otras personas) se reúnen y adoptan decisiones. Dentro del nivel 3, es posible simplificar el manual de calidad y los diversos procedimientos para adaptarlos al tamaño de la empresa y a su estructura organizativa.

Indique las esferas en que aplica este sistema de apoyo a la calidad:

- ☐ Resultados clave del rendimiento de la empresa (como estado de cuentas, ventas, nivel de ocupación, precio medio de venta, etc.)
- ☐ Satisfacción del cliente, medida a través de índices
- ☐ Personal de la empresa (*)
- ☐ Sociedad (respeto por el entorno exterior e integración en el mismo, por ejemplo, la comunidad local).

Esferas adicionales de control o garantía de calidad:

- ☐ Higiene
- ☐ Seguridad (prevención de incendios, piscinas, etc.)
- ☐ Vigilancia (prevención de intervenciones ilegales y de ataques contra la integridad del cliente)
- ☐ Enfoque y procedimientos ecológicos
- ☐ Otro(s) (especificar)
.....
.....
.....

(*) *Advertencia para las pequeñas empresas: en caso de que haya empleados.*

VARIABLES DE GESTIÓN, FINANCIACIÓN Y PROMOCIÓN

Esta esfera se refiere a todas las variables de gestión, financiación y promoción que debe estudiar la empresa al aplicar un sistema de apoyo a la calidad. *Siga el marco de adopción de decisiones presentado a continuación.*

Se han identificado cuatro variables (V) principales, que requieren un proceso decisorio en representación de los cargos directivos de la empresa.

- ➔ Marque “sí” o “no” y utilice la columna "especificaciones" para cualquier comentario pertinente que considere necesario o desee formular para explicar mejor la situación.

Variables (V)	SÍ	NO	Especificaciones de la situación actual y/o deseada
V1. GESTIÓN INTERNA			
• Sólido compromiso de los altos cargos con la calidad			
• Nombramiento de un director de calidad			
• Situación estable de la empresa			
• Estructura estable del cuadro medio			
• Situación estable del personal			
• ¿Se establecen objetivos para mejorar la calidad y se perciben como alcanzables?			
V2. FINANCIACIÓN Y RECURSOS			
• Recursos financieros disponibles para un sistema			
• Asignación de un presupuesto específico razonable para un sistema			
• Incentivos para recompensar al personal por unos resultados positivos y excepcionales			
• Recurso a consultores especializados y auditores			
• Recurso a educadores externos			
• Disponibilidad de apoyo externo material e inmaterial ⁸			
• Sistema y recursos para medir la calidad y la falta de calidad			
• Sistema y recursos para medir la calidad y la falta de calidad			

Variables (V)	SÍ	NO	Especificaciones de la situación actual y/o deseada
V3. AUDITORÍA Y CERTIFICACIÓN			
• Autoevaluación			
• Auditoria externa (por una empresa independiente) - especificar qué sistema técnico se ha auditado ⁹			
• Certificación - especificar el modelo: ISO 9000/2000, EFQM, nacional o local, otros, etc.			
V4. PROMOCIÓN			
• Posibles clientes particulares o corporativos en su país o región			
• Clientes actuales in situ (cuando ya utilizan los servicios de la empresa)			
• Agencias de viajes y tour operadores y otros intermediarios profesionales tanto en el propio país como en el extranjero			
• Medios de comunicación tanto en casa como en el exterior			
• Otras partes interesadas (personas influyentes, población local y similares) tanto en el propio país como en el extranjero			

Advertencia para las pequeñas empresas: Todos los niveles son pertinentes y aplicables. No obstante, las reuniones de los altos cargos y el cuadro medio debería entenderse aquellas personas (miembros de la familia u otras) que forman parte de una empresa. Toda referencia a la mano de obra o a cuestiones de personal se aplica únicamente cuando hay empleados contratados.

Formule sus propias conclusiones teniendo en cuenta los resultados de esta evaluación:

- a) *¿Hemos hecho todo lo posible para ofrecer calidad a nuestros clientes?*
- b) *Necesitamos introducir un sistema de apoyo a la calidad:*
- c) *¿Hemos hecho algo mal?*
- d) *Necesitamos mejorar los siguientes aspectos de nuestro sistema actual de apoyo a la calidad:*
- e) *Necesitamos aplicar el nuevo sistema siguiente:*

Nuestras próximas prioridades (*elija las tres prioridades más importantes y urgentes sobre la base de sus conclusiones anteriores*):

1. _____
2. _____
3. _____

¹ Preparado a partir de los seminarios regionales de la Organización Mundial del Turismo celebrados en Oaxaca (México) en mayo de 2001 y en Mamaia (Rumania) en junio del mismo año.

La OMT proporcionará una explicación adicional de los conceptos y términos utilizados en su manual (actualmente en preparación) "Towards Quality in Tourism: Guidelines for Planners, Officials and Managers" ("Hacia la calidad en turismo: Directrices para planificadores, funcionarios y gestores") especialmente en el apartado 2 de la sección 2.2 ("Marco de referencia lógico para el diseño y la aplicación de un sistema de calidad"). Previa solicitud, la Secretaría de la OMT puede suministrar también un ejemplo conceptual ilustrativo de las fichas de trabajo.

² Proveedores de servicios turísticos tales como empresas de hostelería y establecimientos; tour operadores, agencias de viajes, servicios de excursiones, oficinas de información y reservas turísticas (incluidos SIR/SMD); empresas de e-comercio, compañías de transporte de pasajeros (incluidas las compañías de cruceros), puertos deportivos, compañías de alquiler de medios de transporte con o sin opción de compra; terminales aéreas y otras terminales de transporte de pasajeros, empresas de restauración; centros de congresos y organizadores de reuniones; proveedores de servicios de organización de ferias comerciales y exposiciones; parques temáticos y otras atracciones públicas; salud, balnearios, organizadores y centros de ocio y otros tipos de actividades; empresas de seguros y asistencia en viajes; servicios turísticos públicos; otras empresas y establecimientos que prestan servicios especialmente a los visitantes.

³ Otro(s): ¿como la ISO 14000 HACCP, el Programa 21 o cualquier otro tipo de sistemas de certificación de la gestión de calidad?

⁴ En España existe un sistema de ese tipo: el "Sistema de Calidad Turística Española".

⁵ Estos se podrían referir tanto a las normas tangibles como intangibles, por ejemplo: 3 y 5 indicadores del rendimiento encaminados a evaluar el servicio de calidad para cada departamento o función de la empresa, como, por ejemplo, el tiempo que se tarda en responder a las preguntas telefónicas de los clientes en la recepción del hotel, el tiempo de espera en los servicios de restauración, porcentaje mensual de solicitud de mantenimiento hechas por clientes sobre las instalaciones de las habitaciones, etc.

⁶ PHVA: proceso habitual en un sistema de gestión de la garantía de la calidad compuesto por 4 fases: 1) planificar lo que necesita mejorarse; 2) hacer lo planeado; 3) verificar si la medida correctiva permite conseguir la mejora prevista; 4) actuar para convertir el proceso establecido en una nueva norma de calidad de la empresa.

⁷ Otros métodos de grupo para mejorar la calidad: por ejemplo "círculos de calidad" o entrevistas de grupo Delphi.

-
- ⁸ “Material”: financiación en especie (presupuesto, subvención) - “No material”: no basado en financiación en especie, sino en otro tipo de contribución, por ejemplo, el compromiso del personal de dedicar tiempo al sistema; patrocinio en representación de los proveedores, etc (contribuciones en especie).
- ⁹ Vuelva al cuadro cumplimentado "enfoque técnico" y utilice la columna "especificaciones" para indicar la auditoria externa y/o componente(s) de la certificación aplicables a su empresa.