

MODELO EUROPEO DE CALIDAD TOTAL PARA EMPRESAS HOTELERAS

Joaquín Membrado Martínez *

Resumen: En el artículo se hace una exposición del origen y antecedentes del Modelo Europeo de Calidad Total, así como de su contenido llegándose a la conclusión de que es una excelente herramienta, para la mejora de la gestión de una empresa en general y de un hotel en particular.

En la segunda parte se analiza en profundidad la aplicación del Modelo Europeo para el caso específico de un hotel, exponiendo como un lenguaje empresarial aspectos concretos obtenidos de la aplicación del Modelo en varios establecimientos hoteleros. Se completa esta parte con las posibles aplicaciones del Modelo, tanto para un establecimiento individual como para la definición de un Plan de Calidad Hotelera de un destino que de un destino que de lugar a la obtención de una Marca de Calidad, cuyos poseedores se integrarán en un Club de Calidad.

Abstract: The author describes in the first part of the article the origin of the European Model for Total Quality and its contents, arriving to the conclusion that the model described is an excellent tool to improve the management of any Company in general and particularly for a hotel.

The second part of the paper is a thorough analysis of the specific application of the European Model to a hotel, presenting in professional terms precise aspects of the experience obtained through its practical application in several hotels. This second part is complemented with potential application of the model to an individual place as well as for the definition of a generic Hotel Quality Plan which will derive in the obtention of an specific "Quality Trademark". Eventually, its qualified holders may consider the constitution of a Quality Club.

I. INTRODUCCIÓN: CALIDAD TOTAL Y COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR HOTELERO

El término Calidad ha evolucionado desde la tradicional aplicación sólo a entornos industriales a ser una nueva forma de gestión empresarial aplicable a empresas de servicios en general y a hoteles en particular, y que tiene como objetivos el aumento de la satisfacción del cliente como mecanismo para atraerlo y mantenerlo, esto es fidelizarlo, y la mejora de la eficiencia económica de la empresa a través de la mejora de las cifras de negocio consecuencia de más

clientes fidelizados y de la optimización de recursos. Es lo que se conoce como calidad total, cuya consolidación real requiere su extensión a todas las áreas del establecimiento, de modo que el "hacer bien las cosas desde el principio y a la primera" debe ser algo más que buenas palabras para convertirse en una línea de actuación de todos los que forman la empresa.

La prestación de servicios de calidad requiere conocer los requerimientos y expectativas de los clientes y traducirlos en mejoras de la calidad de todos los servicios y elementos físicos del establecimiento orienta-

* JOAQUÍN MEMBRADO MARTÍNEZ es Doctor Ingeniero Naval, con premio extraordinario de Doctorado. Ex-Director de Calidad Total de IBM. Secretario General del Club Calidad de la Comunidad Valenciana. Director General de Calidad y Dirección, S.L. (miembro del Club Gestión de Calidad y de la E.F.Q.M.).

dos al cliente, así como medir su nivel de satisfacción y tratar de mejorarlo continuamente. Así mismo se necesita un adecuado soporte de todos los procesos internos de la empresa, tales como compras, cocina, mantenimiento, limpieza, lavandería, etc. y una optimización de los recursos asignados a los mismos.

Todo ello constituye un plan de calidad total cuya puesta en marcha necesita un compromiso real de toda la dirección / línea de mando con las actividades de mejora, y una activa implicación de todas las personas que trabajan en la empresa. Para ello hay que articular unos esquemas de motivación y reconocimiento de los empleados que comienzan por establecer unos cauces de participación tanto individual como colectiva de modo que toda la creatividad e iniciativa sea aprovechada para la mejora del servicio al cliente. Y ahí radica una de las grandes dificultades para la puesta en marcha de planes de calidad, el cambio de mentalidad y de actitud de muchos empleados, que bien por su falta de preparación o por estar impregnados de otra cultura no son conscientes del papel decisivo que tienen como "actores obligados" en la prestación del servicio para la satisfacción del cliente.

Estas ideas para la gestión de los establecimientos hoteleros son de sentido común, y en apariencia cualquier empresa del sector diría que se aplican en mayor o menor medida. La realidad es muy distinta, y la no existencia de un plan global explícito de mejora de la gestión hace que se detecten numerosas lagunas en la gestión de la calidad que merma la competitividad de muchos establecimientos de la planta hotelera española. Así lo

ponen de manifiesto diversos estudios, sobre las debilidades del sector en España, destacando aspectos externos relativos a infraestructuras, promoción y otros, pero incidiendo especialmente en carencias internas que se traducen en una pérdida de la relación calidad / precio en términos de satisfacción del cliente frente a otros destinos.

Así pues, la mejora de la competitividad del sector hotelero en general y de cada establecimiento en particular requiere una serie de actuaciones públicas, que en algunos casos se traducirán en un Plan de Excelencia Turística, pero sobre todo necesita un plan individual de mejora de la calidad, en el más amplio sentido del término de cada establecimiento, lo cual en algunos casos de una localidad / destino podrá reforzarse con un plan de calidad hotelera de ese destino, que puede servir de acicate a todos aquellos que voluntariamente se adhieran al mismo para la consecución de una marca de calidad, pero que requerirá una actuación individualizada a nivel de hotel.

II. MODELOS DE CALIDAD TOTAL

La definición y puesta en marcha de un plan de calidad requiere una estructuración, ya que su eficacia y sus resultados van a depender de una buena definición coherente y global, puesto que las actuaciones parciales sólo mejorarán aspectos puntuales, siendo su eficacia muy limitada frente a un plan estratégico de mejora. Y es que como veremos en apartados posteriores, todo está relacionado en un plan de calidad. La satisfacción del cliente requiere un enfoque hacia el mismo, que parta de conocer sus

requerimientos y expectativas, y se traducen en unos servicios de calidad con un soporte físico adecuado. Los servicios los prestan las personas (empleados) bajo la dirección de la línea de mando. Vemos pues que se requiere un plan articulado y coherente que llamaremos modelo de calidad total, y que podemos definirlo como un conjunto de criterios agrupados en áreas y capítulos que sirven como referencia para estructurar un plan de calidad total en una empresa / organización, o en una parte de la misma.

A lo largo de la última década, diversos autores han reflejado a través de libros y otras publicaciones modelos de calidad aplicables a empresas, así como muchas empresas han definido su propio modelo, algunos de ellos particularizados por sectores.

Sin embargo la extensión masiva de la palabra "modelo de calidad total" es muy reciente, y en general se considera limitada a la utilización de los criterios que hay que seguir para preparar la candidatura a un premio a la calidad. En Occidente, en los entornos más avanzados sólo se conocen dos modelos consolidados, uno basado en el premio nacional de calidad de Estados Unidos, llamado "Malcolm Baldrige", y otro basado en el "Premio Europeo a la Calidad", los cuales junto al "Premio Deming" de Japón, constituyen los grandes premios a la calidad, si bien este último es poco utilizado en Occidente.

El Premio Nacional de Calidad de Japón, llamado "Deming" se instituyó en 1951, y ha sido decisivo para la implantación en

Japón de la cultura de la calidad, no sólo por el estímulo que suponía para los ganadores, sino por el acicate y ejemplo para los demás participantes y, lo que es más importante, como herramienta de evaluación y mejora de la calidad de las empresas, que en su mayor parte han tomado en mayor o menor medida el modelo indicado en el Premio para la puesta en marcha de sus planes de calidad total. Los criterios están agrupados en diez capítulos, y si bien es aplicable a todo tipo de empresas, su lenguaje y orientación denotan un enfoque más de fabricación, lo que es lógico teniendo en cuenta el año en que se instituyó.

Hasta 1987 no se creó en Estados Unidos el premio nacional a la calidad llamado "MALCOLM BALDRIGE" en memoria del Secretario de Comercio impulsor del mismo. La importancia del premio viene dada por el hecho de que los galardones son entregados por el propio Presidente. Si bien sólo se presentan alrededor de medio centenar de candidaturas, todos los años se solicitan varios centenares de miles de cuadernos con los criterios. El Malcolm Baldrige es poco conocido y usado fuera de los Estados Unidos y su área de influencia continental, si bien es cierto, que hay muchas de las grandes multinacionales americanas que lo utilizan como herramienta de evaluación y mejora, y alguna de ellas tiene establecido un sistema de premios internos a la calidad a nivel división, continental y mundial, totalmente basados en el Malcolm Baldrige.

El Malcolm Baldrige es una extraordinaria herramienta a seguir para evaluar la gestión de la calidad total en la empresa, con

unos criterios de una profundidad realmente impresionante. Concede una enorme importancia a la satisfacción del cliente (25%), cuyo capítulo "per se" constituye una guía indispensable por su sencillez, claridad de uso y brevedad para reenfocar una empresa hacia el cliente. El Malcolm Baldrige evoluciona año a año, y desde 1992 ha cubierto una de las "lagunas" que en nuestra opinión tenían los primeros criterios, nos referimos a los resultados económicos de la empresa, que han sido reenfocados hacia lo que requiere un sistema de gestión empresarial cuyo objetivo, además de la satisfacción del cliente, debe ser ante todo la eficiencia económica de la empresa. A partir de 1995 este criterio tiene también el 25% de peso.

Los conceptos y valores fundamentales están recogidos en siete "categorías", que forman los CRITERIOS los cuales están estructurados de acuerdo al modelo de la Figura 1.

En Estados Unidos el Malcolm Baldrige ha supuesto un auténtico hito para la mejo-

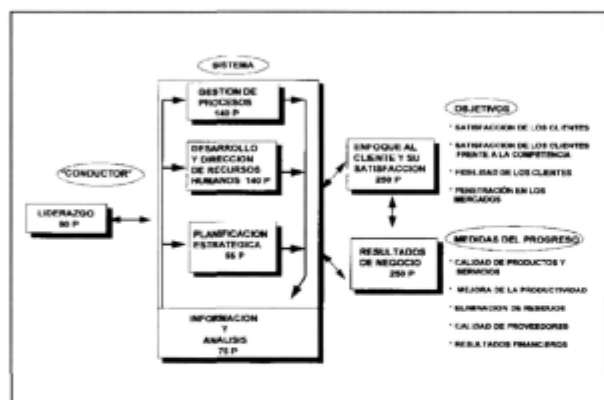


Fig. 1.- Modelo Americano de Calidad Total ("Malcolm Baldrige")

ra de la calidad y competitividad de las empresas norteamericanas, y se ha convertido en un estándar que es seguido como referencia para la implantación de la calidad total en las empresas y comprobar su avance. Gran cantidad de hoteles en Estados Unidos están siguiendo el Baldrige como esquema en el que basan su planteamiento estratégico de mejora. Casi todas las grandes cadenas lo utilizan, y otros muchos establecimientos de todos los tamaños y enfoques. En 1990 el Hotel Ritz-Carlton ganó uno de los dos premios que hay establecidos para el Sector Servicios.

III. MODELO EUROPEO DE CALIDAD TOTAL

En 1988, catorce compañías, líderes de distintos sectores, fundaron la "European Foundation for Quality Management" (E.F.Q.M.), alcanzándose en la actualidad más de 500 miembros, pertenecientes a la mayor parte de los sectores tanto industriales como de servicios incluyendo hoteles. La E.F.Q.M. tiene como objetivo potenciar la posición de las compañías europeas en los mercados mundiales. Una de las acciones más importantes de la E.F.Q.M., fue impulsar la creación del Premio Europeo a la Calidad, que vio su luz en 1991, y que cuenta además como organizadores a la Comisión Europea y la Organización Europea para la Calidad, (E.O.Q.). Hay establecidas dos modalidades :

- El "European Quality Award", que premia la compañía que sea el máximo exponente de la gestión de la calidad total en Europa Occidental.

- Los "European Quality Prizes", que premian un determinado número de empresas que demuestran la excelencia de su gestión de calidad como proceso básico de mejora continua.
- acaba de publicarse el Premio Europeo para PYMES basado en el correspondiente modelo, el cual ha sido presentado en octubre de 1996.

Los primeros premios europeos a la calidad fueron otorgados en Madrid en Octubre de 1992, por el Rey Juan Carlos. El "Award" correspondió a Rank Xerox, y entre los tres galardonados con los "Prizes" hubo una compañía española, Industrias del Ubierna S.A. (UBISA). En 1994 se ha concedido otro galardón a la filial española de ERICSSON.

El premio pone bastante énfasis en la importancia que tiene la auto-evaluación para

presentar la candidatura, lo cual ya es en sí beneficioso para la empresa ya que le permite identificar sus puntos fuertes y débiles con la ayuda de una guía que edita la E.F.Q.M. para la autoevaluación, basada en los criterios que constituyen el "Modelo Europeo". Este modelo agrupa los criterios entre los "agentes" y los "resultados", teniendo ambos globalmente el mismo peso específico. Los criterios son tal vez menos profundos que los de Malcolm Baldrige, pero son más sencillos y permiten más libertad de actuación/interpretación que el modelo americano.

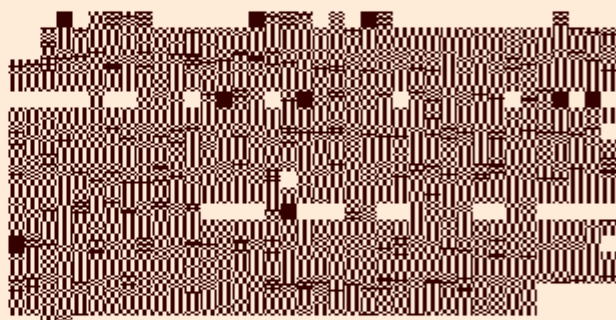
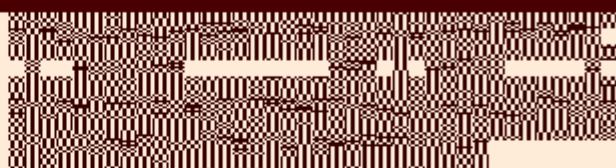
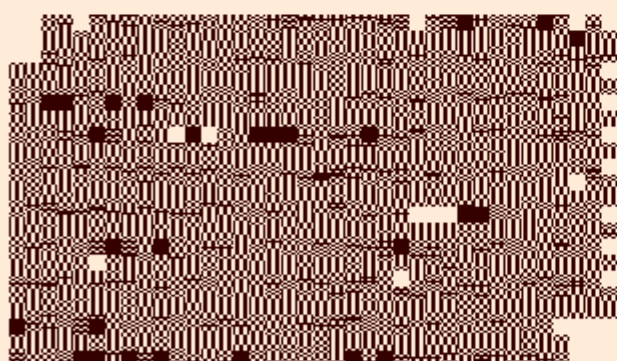
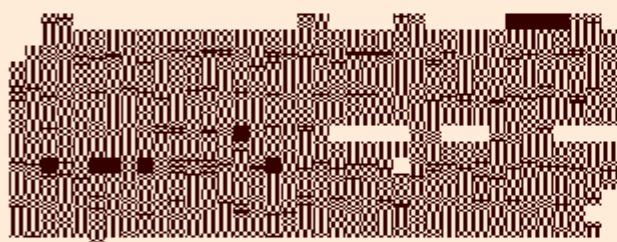
A pesar del poco tiempo que ha pasado desde la creación del Premio Europeo a la Calidad, muchas empresas del continente están tomando el modelo europeo como herramienta básica para la evaluación y mejora de su gestión de calidad total. Hay incluso grandes multinacionales europeas que estaban usando el Malcolm Baldrige como



Fig. 2.- Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad Total (E.F.Q.M.)

sistema de evaluación y mejora, y recientemente han pasado a usar el Premio Europeo, no sólo por la ventaja que supone disponer de una herramienta que a medio y largo plazo se va a imponer

- **AGENTES**, son los criterios que muestran como se han alcanzado los resultados.



de la organización y los medios utilizados para conseguirlos. Cómo se refleja el concepto de Calidad Total en la política y estrategia de la organización, y cómo ésta incorpora los principios de la Calidad Total en la formulación, despliegue, revisión y mejora de su política y estrategia. Es necesario evidenciar cómo la política y estrategia de la compañía:

- Están formuladas desde el concepto de Calidad Total
- Se basan en información que es relevante y comprensible
- Se aplican en toda la organización
- Se comunican dentro y fuera de la organización
- Son regularmente revisadas, puestas al día y mejoradas

3.- Gestión del Personal (90p).- La gestión del personal de la organización. Cómo la organización gestiona todo el potencial de su personal con el objeto de mejorar continuamente. Es necesario evidenciar cómo:

- Se planifica y mejora la gestión de los recursos humanos
- Se conserva y desarrolla la experiencia y capacidades a través de la contratación, formación y promoción de carreras profesionales
- Las personas y equipos acuerdan los objetivos y éstos se revisan continuamente
- La empresa promueve la implicación de todo su personal en la mejora continua y le faculta para tomar las iniciativas adecuadas
- Se consigue una comunicación ascendente, descendente y lateral, eficaz

4.- Recursos (90p).- La gestión, utilización y conservación de recursos. Cómo se gestionan eficazmente los recursos de la organización en apoyo de su política y estrategia. Es necesario evidenciar de qué manera se consiguen continuamente mejoras en la organización mediante la gestión de:

- Los recursos financieros
- Los recursos de información
- Los proveedores, materiales, edificios y equipo
- La aplicación de la tecnología.

5.- Procesos (140p).- La gestión de todas las actividades de la empresa que generan un valor añadido. Cómo se identifican, revisan y, si es necesario, corrigen los procesos para asegurar la mejora continua en todas las actividades de la organización. Es necesario evidenciar:

- Cómo se identifican los procesos críticos para el éxito del negocio, incluyendo una relación de los mismos
- Cómo la empresa, de modo sistemático, gestiona sus procesos
- Cómo se revisan los procesos y establecen objetivos de mejora
- Cómo la empresa estimula la innovación y la creatividad en la mejora del proceso
- Cómo la empresa implanta cambios en los procesos y evalúa los beneficios

B) RESULTADOS (500p)

Estos criterios se refieren a lo que la empresa ha conseguido o está en vías de conseguir.

La empresa utiliza un cierto número de parámetros clave para medir los resultados. Para cada uno de ellos, el grado de excelencia se mide con respecto al entorno comercial y a las circunstancias de la empresa, basada en información que establece:

- Las consecuencias reales de su organización
- Los objetivos propios de su organización

y, cuando sea posible,

- Los resultados de la competencia u organizaciones similares a la suya
- Los resultados de las empresas líderes en el sector

Para cada uno de estos resultados, debe incluirse evidencia acerca del grado en el que estos resultados cubren la gama de actividades de su organización y de la importancia relativa de los resultados presentados.

6.-Satisfacción del Cliente (200p).-

Cuáles son los logros de la organización en relación a la satisfacción de sus clientes externos. Es necesario evidenciar:

- La percepción que los clientes tienen de la organización, de sus productos, servicios y relaciones con el cliente (75%)
- Medidas complementarias relacionadas con la satisfacción de los clientes de la empresa (25%)

7.-Satisfacción del personal (90p).-

Cuáles son los logros de la organización en lo relativo a la satisfacción de su personal. Es necesario evidenciar:

- La percepción que los empleados tienen de su organización (75%)
- Medidas complementarias relacionadas con la satisfacción de los empleados (25%)

8.- Impacto social (80p).- Cuáles son los logros de la organización en lo relativo a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad en general, incluyendo tanto opiniones acerca de la orientación de la organización hacia la calidad de vida, el medio ambiente y la conservación global de recursos naturales, como las propias mediciones de la organización. Es necesario evidenciar:

- La opinión de la comunidad en general sobre el impacto social de la organización (25%)
- Medidas complementarias relacionadas con el impacto en la sociedad (75%)

9.-Resultados Empresariales (150p).-

Cuáles son los logros de la empresa en relación con el rendimiento económico planificado y con la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos que tengan intereses financieros o posean acciones la organización. Es necesario evidenciar:

- Medidas económicas del éxito de la organización (50%)
- Medidas no económicas del éxito de la organización. Su respuesta a este apartado debe incluir medidas de los procesos críticos listados en 5.a (50%)

C) PROCESO DE PUNTUACIÓN

Los evaluadores utilizan un proceso de puntuación para puntuar cada criterio. En la evaluación de Agentes y Resultados se utilizan distintos factores:

1.- Agentes.- Cada una de las partes de los diferentes criterios de Agentes se evalúan de acuerdo a su enfoque y grado de implantación. El enfoque incluye los métodos que la organización utiliza para la implantación de los diferentes criterios. En la puntuación se considera:

- La adecuación de los métodos, herramientas y técnicas utilizadas
- El grado en el que el enfoque es sistemático y basado en la prevención
- La utilización de ciclos de revisión
- La implantación de mejoras derivadas de los ciclos de revisión
- El grado en el que el enfoque está integrado en los procesos normales de la organización

El grado de implantación se considera si el enfoque ha sido aplicado totalmente. En la puntuación se considera la implantación eficaz y adecuada al enfoque:

- Verticalmente, a través de los niveles correspondientes de la organización
- Horizontalmente, a través de las áreas y actividades relevantes
- En todos los procesos relevantes
- En todos los productos y servicios relevantes

Se asignan porcentajes de puntuación independientes para el enfoque y para el grado de implantación. Se calcula entonces el porcentaje global de puntuación y se convierte en puntos, de acuerdo con los valores indicados en el modelo.

2.- Resultados.- Cada uno de los criterios de los resultados se evalúa de acuerdo con el grado de excelencia y el alcance de los resultados presentados. En la evaluación del grado de excelencia de los resultados se considera:

- Las tendencias positivas y/o una buena efectividad operativa mantenida
- Las comparaciones con objetivos propios
- Las comparaciones con organizaciones externas, incluyendo las organizaciones líderes en su sector ("best in class"), cuando sea posible
- Evidencia de que los resultados son consecuencia de un enfoque adecuado

En el alcance de los resultados se considera:

- El grado en el que los resultados cubren todas las áreas relevantes de la organización
- El grado en el que se presenta una gama completa de resultados relativos al criterio correspondiente
- El grado de importancia que se da a los resultados obtenidos

Se asignan porcentajes de puntuación independientes para los resultados y el alcance. Se calcula entonces el porcentaje global de puntuación y se convierte en puntos, de acuerdo con los valores indicados en el modelo.

IV. APLICACIÓN DEL MODELO EUROPEO A LA MEJORA DE LA GESTIÓN HOTELERA

En el apartado anterior hemos conocido los criterios del Modelo Europeo de Calidad Total. Ahora vamos a conocer algunos aspectos de su aplicación práctica a través de experiencias de casos reales que están mejorando su competitividad con la utilización del Modelo Europeo. Evidentemente dada la extensión limitada de un artículo como el presente los detalles no pueden ser muchos, ya que de otro modo tendríamos una autoevaluación completa que viene a ocupar unas 75 páginas.

IV.1. Liderazgo

El Programa Estratégico de Calidad Total (PECT) debe ser liderado por la dirección y demás mandos, para lo que es adecuado disponer de un Comité de Calidad que los integre, presidido por el Director, y donde se integren el Subdirector (si existe) y los Jefes de Área (Recepción, Comedor, Cocina, Bares, Gobernanta, Servicios Técnicos, Administración, ...). Debe nombrarse un Coordinador de Calidad Total (CCT) que con una pequeña dedicación a tiempo par-

cial se ocupe de la coordinación técnica de todas las actividades de Calidad Total, si bien la responsabilidad de su aplicación es de la línea de mando. El CCT puede ser el Subdirector, o cualquiera de los Jefes de Área, que tenga prestigio, entusiasmo y buena capacidad de comunicación.

El mensaje de PECT y los progresos del mismo deberán comunicarse al personal a través de un esquema de reuniones cortas y bien estructuradas, tanto de la Dirección con los Jefes de Área como de estos con sus empleados.

La dirección debe actuar como ejemplo de su compromiso con la calidad, tanto en actividades internas como en la atención a los clientes. Ello no va en menoscabo de los empleados que prestan el servicio, sino que ayuda a la dirección a tener un conocimiento directo del servicio que reciben los clientes y su satisfacción.

El compromiso de la dirección con la calidad debe ser percibido por los empleados y evaluados por los mismos a través de la encuesta de opinión (Ver Criterios 3 y 7).

Es por ello fundamental que la dirección conozca la Calidad Total y sus técnicas y herramientas a través de la correspondiente formación.

El PECT debe dar lugar a una cultura basada en unos principios, los cuales deben recoger el compromiso en ofrecer un servicio excelente, que debe ser la base para mejorar la competitividad, todo lo cual se conseguirá con una participación de los empleados.

Esta cultura debe ser difundida a todos los empleados, y la dirección ha de asegurarse de que todos lo conocen.

Los esfuerzos y éxitos de los empleados a nivel individual y colectivo (departamento, grupo, etc.) deben ser reconocidos por la dirección, mediante galardones simbólicos, placas, meriendas, premios en metálico, etc. Todo ello debe hacerse con unos criterios objetivos, y con amplia difusión de los logros conseguidos.

Todo este conjunto de actividades requerirá la inversión de unos recursos tanto internos como eventualmente externos. Los internos serán la dedicación a estas actividades del personal y los externos podrían ser de formación y consultoría, los cuales podrían tener algún tipo de apoyo institucional (FORCEM y otros).

La dirección del hotel deberá estar comprometida directamente en la atención al cliente, con actividades específicas tales como recepción de grupos, atención de quejas no satisfechas, análisis de encuestas de satisfacción, etc. Así mismo deberá integrar a los proveedores en especial a los más representativos en el PECT, estableciendo acuerdos de cooperación beneficiosos para ambos.

Digamos finalmente que un establecimiento que realmente esté comprometido con la calidad deberá divulgarla en su entorno, participando tanto la dirección como los mandos y empleados en actividades de difusión, tales como charlas, artículos, siendo miembros de Asociaciones de Calidad, etc.

IV.2. Política y estrategia

El PECT debe integrar los "Valores" de la empresa entre los que podrían contarse con un énfasis en la satisfacción del cliente, el respecto por los demás, la mejora continua, etc.

La política y estrategia del establecimiento debe construirse sobre los valores antes citados y basada en los principios de calidad del hotel que ya se han comentado en el apartado anterior. La definición de la política y estrategia deberá hacerse a partir de un análisis del entorno tanto general como específico que incorpore datos relevantes de previsiones de turismo a nivel nacional autonómico y local, con datos de organismos oficiales y patronales, que prevenga los tour-operadores y/o otros clientes del hotel, que información se tiene de la competencia, etc. Todo ello unido a un diagnóstico interno nos permitirá definir/revisar la estrategia del hotel, la cual se traducirá en planes de negocio con objetivos económicos concretos y otros objetivos.

Al menos una vez al año conviene hacer el ejercicio de planificación, que debe ser liderado por la dirección, y en el que debe participar el equipo de mando. Periódicamente debe hacerse una revisión de los logros conseguidos frente a los objetivos señalados. Ello debe conducir a mejorar continuamente todo el planteamiento estratégico.

Los aspectos más relevantes de la política y estrategia deberán comunicarse a todo el personal, con alguno de los mecanismos señalados en el apartado anterior o algunos similares.

IV.3./7. Gestión y satisfacción del personal

Como hemos indicado en el primer apartado los empleados son un elemento clave para la prestación de servicios que satisfagan a los clientes. Por ello es necesario disponer de una estrategia de recursos humanos que los integre y los motive ya que de ese modo mejorará la cantidad y calidad de los servicios prestados. Como señalábamos este es uno de los aspectos clave del PECT, y de los más difíciles de conseguir en nuestro entorno. Pero entre no hacer nada y poner en marcha un sistema orientado a la motivación hay un largo camino, que requiere esfuerzo y cambio de actitud de la dirección, pero que evidentemente va a dar resultados. No cabe pensar en fórmulas mágicas que no existen, sino en acciones concretas entre las que podríamos considerar:

- Disponer de unos estándares objetivos para la incorporación de nuevos empleados, que tengan en cuenta la formación, experiencia y aptitudes necesarias en función del puesto.
- Planes de formación pormenorizados para todo el personal, que tengan en cuenta el punto de partida de la plantilla a nivel individual / grupo y a donde se quiere llegar de acuerdo al PECT, y diseñar unos programas de formación que cubran el “diferencial” (GAP). No se trata de un tema cuantitativo sino cualitativo que debe medirse no sólo en la evaluación de los cursos, sino sobre todo en su utilidad traducida en mejoras consigui-

- Las actuaciones de mandos y empleados deberán concretarse en objetivos concretos a nivel como mínimo, departamental. Estos objetivos de mejora estarán basados en los de rango superior, y deberán tratar de acordarse conjuntamente. Así la mejora continua para de ser un tema “filosófico” a ser algo tangible y medible con el correspondiente “indicador” a intervalos regulares. Anualmente al menos debería haber una evaluación periódica de resultados de acuerdo a objetivos, que servirá para establecer una diferenciación positiva de los mejores.
- La iniciativa de cada individuo debe aprovecharse estableciendo los correspondientes mecanismos de participación tanto individual (programas de sugerencias) como colectiva (equipos de mejora). Este es un aspecto básico ya que quien mejor conoce un trabajo es el que lo hace, y además la participación colectiva potencia las aportaciones individuales. Y todo esto no son teorías japonesas. Hay excelentes ejemplos de hoteles españoles con equipos de mejora que ponen en marcha proyectos de mejora de estándares tanto físicos como de servicio.
- La comunicación ha sido tratada en apartados anteriores y es un aspecto clave para integrar al personal
- El reconocimiento cierra las herramientas para la motivación, y a sido estudiada en el criterio 1.

La aplicación inteligente de estos mecanismos van a configurar un estilo de dirección participativa que motivará a los empleados, lo cual puede medirse de modo objetivo, a través de una serie de preguntas anónimas que constituyen una encuesta de opinión. Además debe haber otros indicadores complementarios, según lo señalado en el apartado III al describir el criterio 7.

IV.4. Recursos

La consecución de unos buenos resultados económicos implica una buena gestión de todos los recursos del hotel.

La planificación de los recursos financieros debe estar basada en la planificación estratégica global y de acuerdo al PECT. Así pues la previsión de ingresos considerará los aumentos de facturación en función de la evolución del mercado y competencia según el análisis descrito en el Cap. 2, así como la fidelización de los clientes y la captación de nuevos clientes consecuencia de los programas de mejora de calidad del servicio y satisfacción del cliente enmarcados en el PECT. La previsión de gastos considerará los gastos de personal, compras, consumos y otros gastos operacionales así como las inversiones previstas dentro del PECT para la mejora de estándares físicos, cuestionado si cualquier inversión va a mejorar la calidad de servicio. Así mismo se habrá previsto una reducción de costes de no calidad.

Los sistemas de información juegan un papel importantísimo para la buena gestión de un hotel. Ello requerirá una planificación

de los mismos dentro del enfoque estratégico global. Partiendo de la situación actual y la evolución previsible, el hotel deberá definir los requerimientos de información para todos los departamentos y procesos de la empresa. Por otra parte se analizará la solución actual y las alternativas de mercado en la línea existente o nuevas soluciones tanto de software como hardware. Cualquier solución tendrá un enfoque integrador de datos, acercándole a los usuarios, que permita una rápida captura de datos para su análisis (bases, restaurantes, cocina, ...) y procesamiento de aquellos relacionados con la satisfacción del cliente.

Los elementos físicos del hotel tanto visión cliente como internos juegan un papel muy importante para la satisfacción del cliente. Su mejora podría llevarse a cabo con un plan con estas etapas:

- Agrupación de los elementos físicos por áreas del hotel (zonas exteriores, recepción, elementos comunes, habitaciones, ...)
- Relación de elementos físicos de cada área
- Estandarización de la situación actual desde el prisma de mantenimiento, conservación, limpieza,...
- Plan de mejora de los mismos en función de
 - Requerimientos y expectativas del cliente
 - Mejoras internas
 - Disponibilidades económicas de acuerdo al plan de inversiones

Digamos finalmente que la gestión de recursos no deberá olvidar las mejoras tecnológicas que se incorporan en el sector de la hostelería.

IV.5. Procesos

Podemos definir un proceso como un conjunto de actividades que dan valor añadido. Bajo ese prisma la primera etapa que debe hacerse es identificar los procesos del hotel agrupándoles en

- Procesos visión cliente, tales como información previa, reservas, llegada / recepción, estancia, restauración...
- Procesos internos de apoyo a los anteriores, tales como cocina, compras, almacenamiento, administración, mantenimiento, ...

Cada proceso se descompone en subprocesos. Para los procesos elementales deben elaborarse unos Manuales de normas donde quedan perfectamente definidos como deben desarrollarse quien era el responsable del mismo y que estándares debían cumplir. Llamamos estándar de calidad al conjunto de normas y características a cumplir por el "resultado" de un proceso elemental. El grado de cumplimiento mayor o menor vendrá recogido por unos parámetros de valoración del estándar.

Los estándares de calidad los agrupamos en físicos y de servicios. Los primeros definen las características que deben cumplir los distintos elementos materiales que existen en un establecimiento hotelero. Los estándares de calidad de servicio definen las

características que deben reunir los servicios prestados por el establecimiento hotelero para que puedan considerarse adecuados para satisfacer a sus clientes.

Además de esta división principal, tanto los estándares de calidad físicos como los de servicio se subdividen en dos categorías:

- Críticos: elementos materiales o servicios que por su "cercanía" al cliente o por la influencia que tienen sobre su satisfacción y la imagen que se forme sobre el establecimiento hotelero, se han considerado como de mayor importancia. Los estándares críticos deberán tener un peso específico mayor.
- No críticos: los que no reúnen las condiciones del párrafo anterior, lo cual no quiere decir que no deban cumplirse si se quiere tener un Sistema de Calidad completo. Su peso específico deberá ser, por lo tanto, menor que los anteriores.

Cada estándar debe descomponerse en sus características o parámetros fundamentales, con una detallada descripción de lo que cada parámetro debe cumplir. Para cada uno de estos parámetros, se definen unas especificaciones en las que se explica lo que deben cumplir. Esta descripción se puede hacer a cinco niveles, siendo el nivel 5 el más completo / perfecto, y el nivel 1 el más deficiente.

No todos los parámetros tienen los 5 niveles de descripción. Dependiendo de su complejidad, algunos pueden ser desglosados en 4, 3 o 2 niveles. Tal y como hemos indicado anteriormente los estándares de calidad físicos tendrán parámetros relati-

vos a cuantía, ubicación, limpieza, conservación, mantenimiento y otros similares, los estándares de servicio tendrán parámetros relacionados con la prestación del servicio, tales como tiempos de espera, actitud del empleado, saludo, trato, amabilidad y otros, más difíciles de objetivar que los físicos.

Los estándares se han de clasificar en un orden lógico agrupando los físicos en las áreas o zonas del recinto hotelero donde se encuentran ubicados, de forma que se puedan evaluar todos los estándares de una misma zona siguiendo un orden correlativo según lo explicado en el criterio 4. Los estándares de calidad de servicio también estarán agrupados en función de los procesos del hotel para la prestación del servicio y las zonas donde se realizan. La agrupación por procesos ya la hemos indicado anteriormente.

Los parámetros tendrán pesos relativos diferentes dentro de cada estándar, lo que permitirá obtener una puntuación individual para cada estándar entre 5 y 1. A partir de estas puntuaciones individuales se calculará la puntuación promedio (media aritmética) de cada área / proceso. De estas puntuaciones, y volviendo a calcular las medias aritméticas, obtendremos las puntuaciones de las cuatro categorías ya mencionadas: físicos, de servicio, críticos y no críticos.

La evaluación está concebida como un instrumento de conocimiento y de mejora, por lo que para aquellas áreas de baja puntuación habrá de indicarse los puntos débiles, seguidos de las acciones correctivas, responsable, inversión (si fuera necesaria) y fecha de realización.

El establecimiento de estándares de calidad se hará a nivel subproceso / área y teniendo en cuenta cuales son los requerimientos y expectativas del cliente a quien pretendemos satisfacer, los cuales deberán superar con creces los mínimos indicados en la normativa vigente.

Una vez definidos los procesos del hotel, la mejora de los mismos se llevará a cabo con los siguientes pasos:

- Comparación de la situación real con el estándar y puntuación.
- Identificación de puntos fuertes y puntos débiles.
- Eliminación de “defectos”. Entendemos por “defecto” toda variación de una característica establecida que origine un incumplimiento del estándar y consecuentemente la insatisfacción del cliente. Para eliminar defectos es necesario un plan de mejora.
- Reducción del tiempo que tarda en ejecutarse el proceso. Para ello será necesario una descomposición del proceso y supresión en la medida de lo posible de actividades que no tengan valor añadido.

Como complemento a lo anterior, digamos que es necesario establecer un conjunto mínimo de indicadores de calidad ligados al cumplimiento de los estándares, para conocer de donde partimos, donde estamos y cuanto nos falta para llegar al objetivo.

Tanto los parámetros de cada estándar, su puntuación, como los objetivos de cada proceso y el propio proceso en sí deberán revi-

sarse y mejorarse. Para ello el elemento clave a utilizar son las encuestas de satisfacción del cliente y otros parámetros relacionados, de los que trataremos en el siguiente criterio.

Así por ejemplo en los procesos de cocina y restauración podrían establecerse planes de mejora de acuerdo a las siguientes etapas:

- **Requerimientos del cliente:** Un cambio en la clientela / nacionalidad puede hacer que los platos de un buffet se queden desfasados, lo cual lo conoceríamos internamente y por los encuestadores.
- **Establecimiento de objetivos de mejora:** Habría que determinar un valor porcentual o absoluto para mejorar la satisfacción en ese área.
- **Mejora del proceso:** puede llevarse a cabo con un equipo de mejora interdepartamental, que determine los platos de mayor aceptación, los tiempos de reposición, etc., y lleve a cabo la implantación.
- **Medición de resultados:** tanto con medición de los estándares internos como de las evaluaciones de clientes, deberían medirse por medio de indicadores de calidad.

Estos equipos de mejora deben fomentar la innovación y creatividad de los empleados, que deberían ser aquellos más directamente involucrados.

Concluamos este criterio diciendo que los cambios en los procesos y sus estándares deberían ser tratados y aprobados en el

Comité de Calidad, y evaluados sus beneficios en términos de satisfacción del cliente y/o de reducción de costes.

IV.6. Satisfacción del cliente

Es uno de los objetivos básicos del PECT. Si en cualquier empresa lo es, en un hotel donde se satisfacen las necesidades personales del propio cliente, y hay un contacto continuo con él la satisfacción del cliente es de una importancia capital. Ello va a hacer que los clientes se fidelicen y que hablen bien del hotel atrayendo a otros clientes.

Al hablar de cliente nos referimos básicamente de cliente final, si bien hay que considerar la importancia que tienen los tour-operadores (caso de existir) y las agencias de viaje.

Así pues la atención y satisfacción del cliente debe ser un programa básico, parte del cual ya se ha tratado en criterios anteriores, y que recopilado y completado quede con estos puntos:

- **Determinación de los requerimientos y expectativas,** a través de contactos directos, experiencias anteriores y encuestas.
- **Relaciones con los clientes:** Documentadas por medio de los estándares de calidad, los cuales son evaluados periódicamente, tanto internamente como con auditorías camufladas.
- **Personal en contacto con los clientes**

- Personal de base: Se le forma y motiva según lo visto en el criterio 3
 - Dirección y mandos: Contactos frecuentes con clientes
- Compromisos con los clientes: Este aspecto debe cuidarse especialmente ya que es la seguridad que ofrece el hotel con la calidad de su servicio. Puede incluir la invitación al restaurante caso de no cumplir un tiempo de servicio, la existencia de un teléfono de atención permanente, hasta la devolución del importe por insatisfacciones justificadas.
- Gestión de quejas y reclamaciones: Hay que tratar no sólo las formales sino también las informales, dando contestación a todas y solución a las que el Comité de Calidad considere que la relación coste / beneficio es favorable. Debería llevarse una base de datos con clasificación, tiempo de entrada, quien la ha recogido, cuando se ha contestado y cuando se ha solucionado y la solución aportada. El tratamiento de quejas y reclamaciones es una excelente herramienta para, a partir del análisis de causas correspondiente, establecer mejoras de calidad del servicio.
- Evolución de la satisfacción: Debe cerrarse el bucle por medio de una encuesta de satisfacción y contactos personales. Un equipo de mejora debería prestar una atención especial al tema, que en muchos ca-

sos será como conseguir que el cliente conteste, ya que cuantas más encuestas tengamos mejor.

Todo lo anterior debe traducirse en una mejora de los indicadores de satisfacción del cliente, entre los cuales podemos incluir:

- Todos los parámetros derivados de la encuesta
- Quejas y reclamaciones de clientes, agencias y tour-operadores y su tiempo de contestación / solución
- Fidelidad de los clientes: repetición de estancia
- Índice de ocupación

Los indicadores anteriores hay que compararlos, cuando así se disponga de datos con

- Resultados años anteriores (tendencia)
- Objetivos internos
- Competencia del sector
- Líderes del sector

IV.8. Impacto social

Un hotel que pretende ser excelente debe tener también un programa de actuaciones que mejoren su impacto en la Sociedad, las cuales podrían agruparse en varios apartados:

- Ayudas a la Comunidad (localidad) donde está ubicado, tales como cesión de algún salón para Organismos y Asociaciones que realicen actos para la mejora.

- Participación en actividades de formación, en escuelas de hostelería y similares, así como divulgación de sus experiencias de mejora en la prensa y por otros conductos.
- Ayudas al deporte, tales como algún tipo de patrocinio a algún equipo local.
- Protección del medioambiente, maximizando la utilización de envases reciclables y separando en la medida de lo posible los residuos (orgánicos, papel, vidrio, ...).
- Protección acústica para evitar ruidos a los vecinos.
- Medidas de conservación energética.
 - Aislamiento térmico en ventanas y fachadas
 - Dispositivos de corte de energía en zonas no utilizadas
 - Maximizar el rendimiento luminoso
 - Programa de ahorro de agua
- Seguridad para todos, huéspedes y trabajadores

Evidentemente estas actuaciones y otras similares harán que la comunidad donde se ubica el hotel tenga una buena imagen del mismo, lo que se traducirá en premios y menciones recibidos y un soporte indirecto de publicidad.

IV.9. Resultados empresariales

Como hemos indicado desde el inicio, el objetivo básico de la puesta en marcha de un Plan Estratégico de calidad Total es me-

jorar la competitividad del establecimiento, lo que debe traducirse en una mejora de los resultados empresariales en el más amplio sentido, que incluyan tanto los económicos como los no financieros. Ello será consecuencia de todos los programas de mejora internos que deben llevar a una reducción de costes, y al enfoque al cliente que deben conducir a un aumento del volumen de negocio.

El Modelo Europeo recomienda la utilización de numerosos indicadores para seguir los resultados, ver su tendencia, y compararlos con los objetivos internos, con los promedios del sector y con los líderes.

Estos indicadores podríamos agruparlos en

- Económicos
 - Elementos del balance: Activo, pasivo, pérdidas y ganancias
 - Financiación
 - Capital
 - Cash-flow
 - Ingresos por capítulos
 - Gastos por partidas
 - Inversiones
 - Clasificación de los créditos e informes de auditoría
 - Rendimiento para los accionistas
- No financieros
 - Penetración en el mercado
 - Índices de ocupación
 - Indicadores de calidad internos: por procesos / estándares, proveedores,...
 - Inventario

V. UTILIZACIÓN DEL MODELO EUROPEO DE CALIDAD TOTAL

V.1. Para un establecimiento hotelero

La evaluación del sistema de calidad de un establecimiento utilizando los criterios del Modelo Europeo, es una herramienta excelente para determinar los puntos fuertes y puntos débiles, y a partir de los mismos elaborar el Plan Estratégico de Calidad Total.

La primera cuestión que surge es qué criterios utilizar. En este caso la respuesta es clara ya que presentamos los criterios a utilizar. El disponer de unos criterios contrastados, es un paso importante y que da el necesario rigor que debe tener toda evaluación, la utilización de unos criterios constantes, que deben ser conocidos de antemano por los evaluadores y evaluados, que es lo mismo que decir el hotel.

La segunda cuestión es si hacer autoevaluación el propio establecimiento, o encargarlo a un tercero, que puede ser un consultor o bien un equipo del hotel de una unidad independiente, caso de tener el tamaño adecuado. La ventaja que tiene al encargarla a un tercero es la preparación, rigor y la independencia de la evaluación. El eventual inconveniente de no involucración del equipo de mando y profesionales se suple con su activa participación en la evaluación y especialmente en los planes de mejora.

En cualquier caso, todo el proceso de evaluación y mejora deberá constituir una etapa fundamental en la implantación de la calidad total en el establecimiento, y por tanto estará totalmente soportado por el

equipo de dirección quien deberá participar activamente en el proceso, y que no parezca una responsabilidad del jefe / director de calidad. A este respecto comentamos que la verdadera involucración consiste en hacer "propietario" del proceso de evaluación o mejora de uno o más capítulos de los criterios a cada uno de los miembros del equipo de dirección del hotel, empezando por el primer ejecutivo. Esta es una práctica habitual de muchas empresas líderes que citan como "mérito" al presentar su candidatura al Baldrige / Europeo. Dependiendo del tamaño del hotel y sus características puede haber un equipo técnico para soportar el proceso de evaluación y mejora.

Antes de comenzar el proceso deberá haber un plan de divulgación y formación de los criterios a utilizar y etapas a seguir, con casos prácticos de otros hoteles. Esta formación puede ser preparada e impartida en parte por el equipo evaluador, bien sea interno o un consultor externo, si bien la aprobación y la impartición de aspectos clave corresponderá al equipo de dirección, lo cual evidenciará ese auténtico compromiso con la mejora.

La evaluación se llevará a cabo con el mismo rigor que si de un premio se tratara, y dará lugar a un informe no burocrático, donde para cada capítulo / área evaluada, se obtendrán los puntos fuertes y puntos débiles, así como la puntuación, con lo que año a año se podrá ver el progreso.

Una vez aprobado el informe de evaluación por la dirección se convertirá en definitivo, y a partir del mismo se prepararán el PECT. Si el hotel utiliza la recomendación antes expuesta, de asignar la "propiedad" de

cada capítulo a un miembro del equipo directivo, serán los “propietarios” quienes prepararán los planes de mejora donde se señalarán:

- Acciones a realizar
- Responsables de cada acción
- Indicadores de seguimiento
- Resultados esperados
- Calendario

En las reuniones periódicas del comité de dirección / calidad se hará un seguimiento exhaustivo del progreso. Dado que uno de los principios de la calidad total es la mejora continua, todo el proceso de evaluación y mejora se repetirá periódicamente, normalmente cada año.

V.2. Plan de calidad y marca de calidad hotelera de un destino

La tradicional clasificación de establecimientos hoteleros en estrellas, atendiendo fundamentalmente a aspectos dimensionales y cuantitativos, no establece una equivalencia entre el número de estrellas y calidad de servicio, medidos en términos de satisfacción del cliente. En ese sentido es habitual encontrar “desviaciones” entre las expectativas de muchos clientes y la realidad.

Para superar estos problemas puede implantarse una “Marca de Calidad”, como garantía de la alta calidad del servicio enfocada al Cliente, y distintivo de los establecimientos hoteleros, mediante varias actuaciones simultáneas:

- Definir un modelo de calidad a utilizar por los hoteles que voluntariamente se incorporan al Plan de Calidad.
- Concesión de la Marca de Calidad del destino a los establecimientos que superen una determinada puntuación en una evaluación externa frente al Modelo utilizado.
- Agrupación voluntaria de establecimientos con “Marca de Calidad” en un “Club de Calidad”

Así pues para este cometido resultaría de gran utilidad la utilización del Modelo Europeo, incluyendo un conjunto de estándares de calidad en función de la categoría del establecimiento. Una evaluación externa determinaría la puntuación a nivel criterio y global así como los puntos fuertes y áreas de mejora. Aquellas que superarán unas puntuaciones determinadas estarían en posesión de la Marca de Oro, Plata o Bronce, o bien se denegaría.

Para ello cada establecimiento que voluntariamente se adhiera, debería de poner en marcha un Plan de Mejora de la Calidad que de acuerdo a los criterios del Modelo Europeo y las especificidades definidas para todo el destino le permitiría superar la puntuación y obtener la Marca.

Todo ello tendría consecuencias muy beneficiosas:

- Adecuarse a las exigencias y expectativas presentes y futuras de los clientes, estableciendo el nivel de exigencia en aspectos clave de los estándares.

- Aumentar la confianza del cliente en el destino, lo que redundará en la difusión de su imagen y su fidelización.

La Marca de Calidad se convertiría en un elemento diferenciador de la calidad del servicio de los establecimientos del destino que la tenga y permitirá:

- Crear un sistema complementario de clasificación turística.
- Disponer de una potente herramienta de Marketing y Comercial.
- Potenciar el desarrollo de la Gestión de la Calidad en las demás empresas del destino.

El Club de Calidad forma el tercer eslabón como organismo sin ánimo de lucro formado por todos los establecimientos que posean la Marca y que pertenecen al grupo de vanguardia de los establecimientos turísticos en el reto de la calidad y la competitividad. El Club podría tener enormes ventajas para sus miembros:

- Mesas redondas
- Formación e intercambio de experiencias
- Aprovechar sinergias
- Ser interlocutor privilegiado frente a las Autoridades Turísticas
- Disponer de una evaluación anual de la Gestión de la Calidad Total
- Promoción y difusión de la Marca de Calidad

VI. CONCLUSIONES

Las principales conclusiones que podemos extraer del estudio realizado son:

- La Calidad Total es una nueva forma de gestión empresarial, aplicable a todo tipo de empresas en general y a hoteles en particular, que tiene como objetivos la satisfacción del cliente y la eficiencia económica de la empresa.
- El Modelo Europeo de Calidad Total, basado en el Premio del mismo nombre, es un conjunto de criterios que pueden usarse para evaluar la excelencia de la gestión de un hotel, y a partir de los resultados de la evaluación preparar un Plan Estratégico de Calidad Total que, formado por una serie de proyectos específicos, ayude a mejorar notablemente los resultados y la gestión de la empresa hotelera.
- Los aspectos clave de la Gestión de la Calidad Total son:
 - Compromiso de la dirección
 - Implicación de las personas
 - Enfoque hacia el cliente
 - Énfasis en el proceso
 - Reducción de costes de no calidad
 - Adecuada gestión de recursos
 - Impacto social
 - Consecución de mejores resultados empresariales.

VII. BIBLIOGRAFÍA

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT/ CLUB GESTIÓN DE CALIDAD (1996): "Autoevaluación directrices para empresas" Bruselas-Madrid.- Editado por los que figuran de autores.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT/ CLUB GESTIÓN DE CALIDAD (1997): "Premio Europeo a la Calidad" Folleto de inscripción.

FOLEY, E.C. (1994): "Winning European Quality.- Editorial : E.F.Q.M.- Bruselas.

HARRINGTON, H.JM (1992): "Mejoramiento de los procesos de la empresa".- Madrid.- Editorial Díaz de Santos.

HOROVITZ, J. (1987): "La calidad del servicio".- Madrid.- Editorial Mc. Graw-Hill.

VII.2. Artículos

MEMBRADO MARTÍNEZ, J. (1992): "Evaluación y mejora del sistema de calidad: Criterios Malcolm Baldrige y otros premios y normas internacionales". V Congreso Español de la Calidad.- Libro de Publicaciones.-sin numerar páginas.- Madrid.

MEMBRADO MARTÍNEZ, J. (1993): "Análisis comparativo de los premios a la calidad". Información Comercial Española.- núm. 724.- pgs. 75 a 94.- Madrid.

MEMBRADO MARTÍNEZ, J. (1995): "Modelo Europeo de la Calidad Total y la Administración Pública". VI Congreso Catalán de Empresas de Calidad. Libro de Publicaciones pgs. 404 a 411.- Barcelona.

MEMBRADO MARTÍNEZ, J. (1995): "Estrategia de Calidad Total para empresas hoteleras". VI Congreso Español de la Calidad. Libro de Publicaciones pgs. 153 a 162.- Madrid.

MORALES DELGADO, F. (1995): "Como planificar una autoevaluación".- Qualitas Hodie.- Septiembre 95.- pgs. 33 a 35.- Bilbao.

MORALES DELGADO, F. (1995): "El Sistema de puntuación del Modelo Europeo".- Qualitas Hodie.-Marzo 95.- pgs. 25 a 28.- Bilbao.