

## TERMAS DE PORTUGAL, GRADO DE MADUREZ DE LA CALIDAD PERCIBIDA POR LOS GESTORES. ESTUDIO EMPÍRICO

JOSÉ ÁLVAREZ GARCÍA\* / JOSÉ ANTONIO FRAIZ BREA\*\* / MARÍA DE LA CRUZ DEL RÍO RAMA\*\*  
\*Universidad de Extremadura / \*\*Universidad de Vigo

RECIBIDO: 29 de enero de 2012 / ACEPTADO: 31 de julio de 2012

---

**Resumen:** En este artículo se exponen los resultados del estudio cuyo objetivo es identificar las motivaciones que impulsarían a las termas de Portugal a implantar y certificar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), conocer los beneficios que perciben que obtendrían de esa implantación, así como analizar el grado de madurez en la gestión de la calidad de estas en la actualidad. La metodología de trabajo consiste en un análisis descriptivo junto con un análisis factorial que nos permitirán validar las escalas de medida. La población objetivo son las termas de Portugal, pertenecientes a la Asociación Termas de Portugal (ATP), con una población objeto de estudio de 32 termas activas. Los resultados obtenidos indican que las motivaciones más importantes que impulsarían a las termas a implantar un SGC son de índole interna (mejorar los procesos y procedimientos internos, el control y la eficiencia de la empresa y servir de base para la Gestión de la Calidad Total). Los principales beneficios que esperan obtener son ofertar servicios de más calidad, mejorar las ventas e incrementar la conciencia de calidad de los empleados. En los factores críticos analizados, las termas de Portugal presentan un nivel de implantación o un grado de madurez superior al 70%.

**Palabras clave:** Gestión de la calidad / Termas de Portugal / Motivaciones / Beneficios / Factores críticos.

### **Thermal Baths of Portugal, Quality Management Maturity Perceived by the Managers. Empirical Study**

**Abstract:** This paper presents the results of the study presented in order to identify the motivations that would drive to the Thermal baths of Portugal to implement and certify Quality Management System, knowing that the perceived benefits gained from this implementation as well to analyze the degree of maturity in quality management of the same today. The working methodology consists of a descriptive analysis with factorial analysis allow us to validate the measurement scales. The target population is the Thermal baths of Portugal, belonging to the Thermal Association of Portugal (ATP), with a study population of 32 active Baths. The results obtained indicate that the most important motivations that would drive to the Baths to implement Quality Management System are internal motivations (improve internal procedures, control and business efficiency and provide a basis for Total Quality Management), the main benefits they expect are offering higher quality services, improve sales and increase quality awareness of employees. Analyzed the critical factors in the Baths of Portugal have a higher degree of implementation to 70%.

**Keywords:** Quality management / Thermal baths of Portugal / Motivations / Benefits / Critical factors.

---

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad el turismo de salud está resurgiendo como una alternativa al turismo tradicional (Brenner, 2005), es una actividad en auge y las termas son el principal representante de este segmento turístico (Artal Tur, García Sánchez y

Ruiz Belijar, 2004). Alén y Rodríguez (2004) afirman que *“el termalismo es, en la actualidad, una modalidad claramente emergente y con grandes posibilidades de crecimiento, por el gran atractivo que sus características representan para cualquier actividad turística”*.

Este contexto propicia el resurgimiento de las termas en Portugal, que *“han vuelto a poner en valor la riqueza de su recurso natural y abordan el presente siglo con unas instalaciones renovadas que, sin perder ni un ápice de su carácter terapéutico del que siempre han hecho gala, incorporan la modernidad necesaria para cubrir ese nuevo segmento de público que busca en la hidroterapia aspectos más lúdicos y más enfocados al relax y al bienestar”* (Pacheco y García, 2011, p. 14).

Las termas, al igual que cualquier empresa de servicios turísticos, buscan adaptarse a la demanda de los clientes, cada vez más exigentes y sofisticados. Por ello, en la búsqueda de la satisfacción del cliente para poder sobrevivir en un contexto en el que tiene que competir con otros productos turísticos, las termas de Portugal están valorando implantar Sistemas de Gestión de la Calidad, conscientes de los beneficios que les reportaría: mejorar las actividades internas (calidad interna) y el rendimiento (calidad externa) (Powell, 1995; Kaynak, 2003). Esto les permitiría diferenciarse y competir en un nuevo escenario que se caracteriza por los rápidos cambios que se producen en la oferta y la demanda (Casadesús, Marimon y Alonso, 2010).

La revisión de la literatura nos permitió detectar un vacío en el estudio de la gestión de la calidad en el sector turístico. Este sector, con características únicas y muy diferentes por los servicios que presta –como, entre otras, la intangibilidad del servicio, la inseparabilidad de la producción del consumo, la intensidad de la mano de obra o la heterogeneidad de los servicios–, no puede gestionar su calidad de igual manera que con los productos tangibles (Camisón, Cruz y González, 2007).

En los últimos años, muchos estudios empíricos analizaron la calidad percibida y la satisfacción desde el punto de vista de los clientes en varios subsectores del turismo, incluido el alojamiento (Albacete, Fuentes y Lloréns, 2007; Reichel, Lowengart y Milman 2000), los hoteles (Sharpley y Forster, 2003; Tsaur y Lin, 2004; Briggs, Sutherland y Drummond, 2007) y los destinos turísticos en general (Graefe y Vaske, 1987; Wall, 1995; Go y Govers, 2000).

Otros estudios analizaron la calidad mediante la evaluación de la aplicación de diversos modelos de Gestión de la Calidad Total (TQM) en las industrias de servicios (Karapetrovic y Willborn, 2001; Sureshchandar, Rajendran y Anantharaman, 2001; Prajogo, 2005), pero no existe ningún estudio en el sector turístico, y más concretamente en el sector balnearios/termas, que analice aspectos tan relevantes como las motivaciones que impulsaron a estas empresas a implementar un SGC o los beneficios obtenidos, ni estudios en los que se mida el nivel de implantación de los factores críticos en estos establecimientos.

La revisión bibliográfica que se hizo nos lleva a realizar este estudio empírico por tres razones: 1) por el vacío detectado de investigaciones en materia de gestión de la calidad llevadas a cabo en el sector servicios frente al industrial; 2) por-

que el sector termal en Portugal no ha sido objeto de ninguna investigación en este ámbito; y 3) por el auge e importancia que el turismo de salud está adquiriendo en la sociedad actual. El turismo de salud, aunque constituye un pequeño nicho de mercado, tiene grandes posibilidades de crecimiento frente al turismo tradicional, debido a la preocupación por la salud, al envejecimiento de la población, al impulso del termalismo social y a un nuevo segmento de público más joven que busca relax y bienestar.

Consideramos relevante este estudio en las termas de Portugal puesto que no han implantado ningún sistema de gestión de la calidad (ISO 9001), a excepción de una terma; sin embargo, sí disponen de manuales de buenas prácticas. Los resultados obtenidos pueden ser de gran ayuda para los gerentes de las termas que inicien el proceso de implantación y certificación de un SGC.

Por todo ello, en este estudio nos proponemos un conjunto de objetivos específicos que nos permitirán identificar: 1) las motivaciones que impulsarían a las termas a implementar y certificar un SGC; 2) los beneficios que perciben las termas que obtendrían de la implantación de esos sistemas; y por último, 3) analizar el nivel de implementación o el grado de madurez en la gestión de la calidad en las termas, lo que nos permitirá determinar los puntos fuertes y las áreas de mejora de los factores de la calidad.

Para poder dar respuesta a estos objetivos estructuramos el trabajo en cuatro secciones, además de esta introducción. En primer lugar, presentamos el marco teórico en el que se describe brevemente el estado de la investigación, a continuación formulamos la metodología de investigación. En la sección 3 realizamos el análisis de datos y, por último, en la sección 4 recogemos las conclusiones más importantes.

## **2. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **2.1. MOTIVOS PARA IMPLANTAR UN SGC**

La revisión de la literatura, en lo que respecta a las motivaciones que llevan a las empresas a implantar un SGC, nos permitió comprobar que las motivaciones se corresponden con dos objetivos básicos: el reconocimiento de la calidad por sus clientes, competidores, etcétera, y la mejora interna de la organización. Todo ello permitirá incrementar la eficiencia, mejorar el control y la gestión de la organización, la reducción de costes y el incremento de la satisfacción de los clientes.

Las motivaciones que impulsan a las empresas a implantar un SGC son muy numerosas y de diversa naturaleza, siendo clasificadas en diversas tipologías por los estudios internacionales. La clasificación más frecuente en la literatura establece dos grandes grupos: internas y externas (Bryde y Slocock, 1998). En el primer grupo –motivaciones internas– se incluyen el deseo de crear una cultura de calidad, reducir costes y defectos, mejorar los productos o mejorar la eficiencia; esto es, motivos relacionados con la eficiencia, la mejora del desempeño, la productivi-

dad y la rentabilidad (Neumayer y Perkins, 2005). Por su parte, en el segundo grupo –razones o motivos externos– se encuadran el interés por mejorar la imagen corporativa, la obtención de ventajas competitivas adaptándose a las necesidades de los clientes, el incremento de la cuota de mercado, el requisito de los clientes o la posibilidad de introducirse en nuevos mercados (Boulter y Bendell, 2002; Heras, Arana y Casadesús, 2006).

Son numerosos los estudios que analizan cuál de estos dos grupos es el más influyente en las empresas, y no existe un consenso a este respecto. Así, algunos autores, como Carlsson y Carlsson (1996) o Jones, Arndt y Kustin (1997), afirman que las razones principales para buscar la certificación son de carácter externo. Casadesús, Giménez y Martí (1998) y Martínez *et al.* (2000) opinan lo mismo cuando afirman que la certificación es en realidad una estrategia de comercialización; sin embargo, apuntan que la implementación de la norma siempre genera una mejora en el interior de la organización (Casadesús, Giménez y Martí, 1998; Casadesús, Castro y Giménez, 1999). Por su parte, Gotzmani y Tsiotras (2002) afirman que las motivaciones externas relacionadas con las demandas de los consumidores y con la certificación por parte de los competidores son las principales razones para que una organización implante y certifique el sistema de calidad.

Otros estudios, como el realizado por la Nottingham Trent University (1998) entre compañías del Reino Unido, afirma que la certificación ISO 9001 supone una mejor eficiencia de los procesos internos de la organización, e identifican que las motivaciones externas son las menos importantes. En este sentido, Yahya y Goh (2001) afirman que las empresas que buscan la certificación por razones internas encuentran menos dificultades para aplicar la ISO 9001 y que en general obtienen mayores beneficios que las que lo hacen por motivos externos.

Por último, un aspecto importante que hay que tener en cuenta es que numerosos autores afirman que la implantación de la norma ISO 9001 es un primer paso hacia la calidad total (Kanji, 1998; Quazi y Padibjo, 1998; McAdam y McKeown, 1999), pero las razones que impulsan a su implantación (externas o internas) definen en gran medida los resultados obtenidos por la empresa. Las conclusiones de los diferentes estudios difieren a la hora de señalar si son más importantes o influyentes las motivaciones internas o las externas.

## 2.2. BENEFICIOS DERIVADOS DE LA IMPLANTACIÓN DE UN SGC

A mediados de la década de 1990 aparecen las primeras investigaciones sobre los beneficios derivados de la implantación de un SGC, siendo sus resultados confusos y dispares (Casadesús, Giménez y Heras, 2001). En este sentido, Casadesús, Heras y Arana (2004) afirman que *“ello no se debe a su carencia de importancia, sino a la dificultad de valoración de estos, en especial en la utilización de unas variables objetivas que representen los verdaderos efectos de la certificación ISO 9000”*.

Los beneficios que reportaría la gestión de la calidad son mejorar las actividades internas –calidad interna– y el rendimiento –calidad externa– (Powell, 1995; Kaynak, 2003) que, junto con la innovación, se configuran como los dos pilares

básicos en los que se apoya la competitividad empresarial, necesaria para la supervivencia de las empresas.

La orientación seguida por los investigadores varía mucho. Así, algunos autores se centraron en analizar los efectos de la implantación y certificación en los resultados económico-financieros (Nicolau y Sellers, 2002; Sharma, 2005) y sobre la rentabilidad de la empresa (Arana y López, 2002; Arana *et al.*, 2004; Benner y Veloso, 2008; Dick, Heras y Casadesús, 2008), mientras que otros autores analizaron los efectos sobre la satisfacción de los clientes (Rahman, 2001), sobre la productividad (Climent, 2005; Teerlak y King, 2006) o sobre el aumento de la cuota de mercado basándose en datos de carácter subjetivo.

Uno de los primeros intentos de realizar una clasificación de los beneficios fue el de Buttle (1997), que los agrupa en cuatro grandes grupos: beneficios en rentabilidad, beneficios en mejora de procesos, beneficios en marketing y otros beneficios. En investigaciones más recientes, como la de Martínez (2006), aparecen clasificados en tres grupos: beneficios organizativos y de control, beneficios en la productividad y los costes y beneficios comerciales.

Estas investigaciones, así como los intentos de agrupar los beneficios, fueron llevados a cabo utilizando dos marcos de referencia diferentes: por un lado, el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 (Buttle, 1997; Vloeberghs y Bellens, 1996; Carlsson y Carlsson, 1996; Larsen y Häversjö, 2001; Tan y Gilbert, 2001; Tarí y Molina, 2002; Gotzamani y Tsiotras, 2002); y por otro, el modelo de autoevaluación EFQM (Bou Llusar *et al.*, 2005; Heras, Arana y Casadesús, 2006; Camisón, Cruz y González, 2007).

De los estudios se deriva que la calidad puede influir en el rendimiento de dos formas complementarias (Garvin, 1984; Reed, Lemak y Montgomery, 1996). Por un lado, a través de los procesos –efectos internos: funcionamiento interno de las organizaciones, aumento de la productividad, mejora de la eficiencia, reducción de costes, residuos–, lo que contribuirá a aumentar los niveles de competitividad y su rentabilidad al normalizar los procesos, así como a reducir los residuos y a un servicio más eficaz y con menos errores. Por otro lado, a través del mercado –efectos externos– (Casadesús y Heras, 2001; Singels, Ruël y Van de Water, 2001; Yahya y Goh, 2001), ya que la calidad afectará a la satisfacción del cliente y, por lo tanto, a su demanda, lo que nos permitirá incrementar las ventas y la cuota de mercado, así como tener una mejor imagen.

### 2.3. FACTORES CRÍTICOS

En la literatura sobre el tema quedó demostrado que para que la implantación de la TQM tenga éxito es preciso tener en cuenta los principios de la calidad o factores críticos (Easton y Jarrell, 1998; Claver, Llopis y Tarí, 1999; Wilkinson *et al.*, 1998; Zhang, 2000), que son las áreas clave de la organización que, de gestionarse de forma adecuada, garantizan la mejora de la competitividad y la excelencia empresarial (Kanji, 1998).

Son muchos los investigadores que realizaron estudios en este sentido como, entre otros, Saraph, Benson y Schroeder (1989); Flynn, Schroeder y Sakakibara (1994); Powell (1995); Anderson *et al.* (1995); Leal (1997); Grandzol y Gershon (1998); Quazi *et al.* (1998); Rao, Raghunathan y Solis (1998); Easton y Jarrel (1998); Rao, Solis y Raghunathan (1999); Motwani (2001); Sureshchandar, Rajendran y Anantharaman (2001); Antony, Leung y Knowless (2002); o Conca, Llopis y Tarí (2004). Tras esta recopilación de estudios, queda patente que los principios considerados en la GCT por los investigadores varían de unos a otros, puesto que cada investigador señala aquellos que bajo su punto de vista son los fundamentales para gestionar correctamente la organización y mejorar la competitividad y la excelencia empresarial. No obstante, es precisa una sistematización, es decir, llegar a un consenso de cuáles son esos principios de gestión de la calidad.

Destacan tres trabajos en los que se planteó como objetivo recopilar los factores críticos utilizados en los estudios realizados en los últimos años. Así, Sila y Ebrahimpour (2002) examinaron los factores críticos aparecidos en los estudios realizados entre los años 1989 y 2000 en diferentes países y publicados en diversos tipos de revistas. Por su parte, Claver, Tarí y Molina (2003) realizaron también una agrupación de todos aquellos que aparecen de forma reiterada en la mayoría de las investigaciones. Y por último, Camisón, Cruz y González (2007) reagruparon y sintetizaron los principios utilizados en la literatura más relevante sobre este tema, señalando diez principios que presentan un mayor o menor grado de consenso.

Todos ellos agruparon los factores críticos de la gestión de la calidad y, aunque existen diferencias entre ellos, presentan una serie de elementos comunes (Ritchie y Dale, 2000). Los factores críticos identificados son los siguientes: enfoque en el cliente, mejora continua, trabajo en equipo, gestión y liderazgo de la alta dirección, formación, gestión por procesos, participación e implicación de los empleados, planificación estratégica, información y análisis, relación con los proveedores, responsabilidad social y calidad de los resultados.

### 3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La población objeto de estudio está compuesta por 32 termas de Portugal<sup>1</sup> todas ellas pertenecientes a la Asociación de Termas de Portugal (ATP). De los cuestionarios enviados a la población objetivo, fueron debidamente cubiertos 24 y recibimos dos incompletos que fueron eliminados, lo que representa un índice de respuesta del 75%. El proceso de recogida de datos comenzó en diciembre de 2010 y finalizó en mayo de 2011, realizándose este a través de uno o de varios contactos por e-mail con cada una de las termas, con la colaboración de las oficinas centrales de la ATP.

---

1 Región turística de Porto-norte, 12 termas activas (10 encuestas recibidas); Región turística centro de Portugal más Lisboa, 17 termas activas (12 recibidas); Alentejo 2 termas activas (1 recibida); y Algarve 1 terma activa y recibida.

Con respecto a los datos de clasificación de la muestra, 16 termas son de pequeño tamaño y 8 medianas, utilizándose como criterio de clasificación el número de empleados (entre 0 y 49, pequeñas; entre 50 y 249, medianas;  $\geq 250$ , grandes). Asimismo, 11 termas poseen alojamiento frente a 13 que no, y 8 termas permanecen abiertas todo el año mientras que 16 realizan un cierre temporal.

Para diseñar el cuestionario, en primer lugar realizamos una revisión bibliográfica de los trabajos cuyo ámbito de estudio son las motivaciones que impulsan a implantar un SGC, los beneficios que se derivan de la implantación y los factores críticos de la calidad que aseguran el éxito de esa implantación (Saraph, Benson y Schroeder, 1989; Powell, 1995; Black y Porter, 1995, 1996; Grandzol y Gershon, 1998; Modelo EFQM, 1999; Escanciano, 2000; Casadesús, Giménez y Heras, 2001; Casadesús y Heras, 2001; Singels *et al.*, 2001; Yahya y Goh, 2001; Llopis y Tarí, 2003; Terziovski, Power y Sohal, 2003). El resultado de la revisión fue la generación de un conjunto amplio de ítems de forma que se garantice la validez interna de la escala.

En el caso de las motivaciones (17 ítems) y los beneficios (15 ítems) se utilizó una escala likert de 7 puntos (1-nada importante a 7-muy importante). Para el instrumento de medida de los factores críticos (ver anexo) –liderazgo (10 ítems), política/planificación de la calidad (9), alianzas y recursos (9), gestión de los empleados (11), aprendizaje (8), gestión de procesos (7) y mejora continua (8)–, la escala se valoró de 1-no implantado (0%) a 7-implantado al 100%, y los encuestados valoraron los resultados –satisfacción de los clientes (7), satisfacción de los empleados (9), impacto social (8), resultados clave (6)– respondiendo a las cuestiones formuladas en una escala que va de 1-totalmente en desacuerdo a 7-totalmente de acuerdo.

Antes de iniciar los análisis estadísticos necesarios, realizamos un análisis inicial de los datos para comprobar si existían errores de codificación de las variables, estudiar los valores perdidos y los atípicos. Los errores perdidos son nulos pues, como ya se comentó, al revisar los cuestionarios cuando se recibieron, si se detectaba algún dato incompleto se solicitaba de nuevo al entrevistado que lo cubriera. En el análisis de los casos atípicos no fue necesario eliminar ninguno.

La tabla 1 muestra las fases en las que se estructuró este análisis.

**Tabla 1.-** Fases del análisis

Partes del cuestionario	Fases	Metodología
PARTE I Motivaciones/razones para certificarse, beneficios	Análisis exploratorio (SPSS).	– Estadísticos descriptivos.
	Análisis multivariante. Determinación de la estructura (SPSS).	– Adecuación de los datos para realizar el análisis factorial exploratorio. - Examen matriz correlaciones. - Test de esfericidad de Bartlett. - Test de adecuación de la medida de Kaiser-Meyer-Olkin. - Índice MSA. – Análisis factorial exploratorio-análisis de componentes principales con rotación varimax.

**Tabla 1 (continuación).**- Fases del análisis

Partes del cuestionario	Fases	Metodología
PARTE II Nivel de implantación de los factores críticos	Análisis exploratorio (SPSS).	- Estadísticos descriptivos.
	Análisis multivariante. Validación de la escala.	- Adecuación de los datos para realizar el análisis factorial exploratorio. - Examen matriz correlaciones. - Test de esfericidad de Bartlett. - Test de adecuación de la medida de Kaiser-Meyer-Olkin. - Índice MSA. - Análisis factorial exploratorio-análisis de componentes principales con rotación varimax.

FUENTE: Elaboración propia.

#### 4. ANÁLISIS DE DATOS

##### 4.1. MOTIVACIONES

En primer lugar se realizó un análisis descriptivo de cada uno de los motivos que pueden impulsar a las termas a implantar un SGC, y a partir de las puntuaciones medias (tabla 2) podemos afirmar que son: mejorar procesos/procedimientos internos (6,29), mejorar el control y la eficiencia de la empresa (6,29) y mejorar la imagen de la terma (6,20). La implantación/certificación por requerimiento del sector es la menos valorada (5,04), seguida del hecho de que otros competidores ya estén certificados (5,33) y como herramienta promocional de ventas (5,54).

En resumen, las más valoradas son todas ellas motivaciones internas, seguidas de las motivaciones externas como mejorar la imagen de las empresas, reforzar la ventaja competitiva con respecto a los competidores y reducir el número de quejas, lo que significa que la calidad no solo viene motivada por factores internos sino también externos, pero observamos que las más influyentes son las motivaciones internas.

Comparamos estos resultados con los obtenidos en otros estudios. Así, Buttle (1997), Tang y Kam (1999); Torre, Adenso Díaz y González (2001); Escanciano, Fernández y Vázquez (2001); Madg y Curry (2003); Zaramdini (2007); o Cruz Ros (2007) examinaron las motivaciones que llevan a las organizaciones a implementar un sistema de aseguramiento basado en la norma ISO 9000 en países tan diversos como Reino Unido, Hong Kong, España, Egipto o Emiratos Árabes (Dubay). Todos ellos utilizaron muestras compuestas por empresas pertenecientes a sectores diversos (industria, construcción y servicios).

Estas investigaciones obtuvieron conclusiones similares a las de este estudio, puesto que sugieren que las motivaciones más importantes son mejorar la calidad de los productos o servicios, la mejora de los procesos y procedimientos internos, mantener o incrementar la cuota de mercado y mejorar la imagen de la empresa. El orden de estas variables varía de unos estudios a otros. Asimismo, las menos

importantes son reducir costes, el requerimiento de los clientes y la presión de la competencia. Por lo tanto, podemos concluir que los resultados de este estudio son consistentes con los hallazgos anteriores.

**Tabla 2.-** Análisis descriptivo: motivaciones/razones para implantar y certificar un SGC

Motivos para certificarse	Media (1 a 7)	Desv. típica	Puntuación entre 5 y 7	Motivos para certificarse	Media (1 a 7)	Desv. típica	Puntuación entre 5 y 7
(MO10) Mejorar procesos y procedimientos internos	6,2917	1,12208	95,8%	(MO16) Creencia de que la certificación le dará una ventaja frente a sus competidores	5,6667	1,43456	83,3%
(MO11) Mejorar el control y la eficiencia de la empresa	6,2917	1,19707	91,7%	(MO9) Reducir costes	5,6667	1,40393	87,5%
(MO2) Mejorar la imagen de la empresa	6,2083	0,72106	100,0%	(MO17) Anticiparse a los competidores	5,6250	1,43898	83,3%
(MO12) Base para la TQM	6,1250	1,26190	87,5%	(MO8) Decisión a nivel corporativo	5,6250	1,13492	83,3%
(MO15) Crear una conciencia de calidad en la empresa	6,1250	1,32902	95,8%	(MO3) Consolidar y aumentar la cuota de mercado	5,5833	1,10007	83,3%
(MO13) Mejorar la calidad de los servicios prestados	6,0833	1,17646	95,8%	(MO1) Herramienta promocional de ventas	5,5417	1,31807	87,5%
(MO4) Refuerzo de la ventaja competitiva con respecto a la competencia	6,0000	0,93250	91,7%	(MO6) Competidores certificados	5,3333	1,40393	70,8%
(MO14) Reducir el número de quejas	5,7500	1,32698	91,7%	(MO7) Requisito para competir en el sector	5,0417	1,48848	62,5%
(MO5) Requerimiento de los clientes	5,6667	1,16718	91,7%				

FUENTE: Elaboración propia.

Para determinar la consistencia interna de la escala de motivaciones calculamos el coeficiente  $\alpha$  de Cronbach (Cronbach, 1951), obteniendo un valor de 0,933, lo que consideramos un buen indicador de su fiabilidad.

Se realizó la prueba estadística no paramétrica Kruskal-Wallis<sup>2</sup> (tamaño de la muestra pequeño), que nos proporciona la significación del chi-cuadrado, para observar si existen diferencias en las motivaciones dependiendo de la región turística, del tamaño de las termas (pequeñas y medianas), de si estas poseen aloja-

<sup>2</sup> El tamaño de muestra requerido es menor (20 o menos). Efectividad estadística: cuando se satisfacen los supuestos de la prueba no paramétrica es igual de efectiva que las pruebas paramétricas. Cuando se usan variables cuantitativas continuas y la media aritmética y la desviación estándar de las muestras tienden a tener una distribución normal, con varianzas similares (homogeneidad), y el tamaño de las muestras es suficiente (mayor a 30 casos), deben utilizarse las pruebas estadísticas paramétricas. En caso de que no se cumplan estos requisitos, y sobre todo cuando la normalidad de las distribuciones de la variable en estudio esté en duda y el tamaño de la muestra sea menor de once casos, el empleo de las pruebas no paramétricas está indicado (Gómez, Danglot y Vega, 2003).

miento o no, y en relación con su período de apertura (todo el año o cierre temporal). Los resultados muestran que no existen diferencias significativas.

Profundizando en el estudio, realizamos un análisis factorial que nos permite agrupar las motivaciones para certificarse en otras que sustituyan a las 17 que formulamos en el cuestionario, con la menor pérdida de información posible, lo que nos permitirá analizar la estructura de las motivaciones que impulsarían a las termas a certificarse. Vloeberhs y Bellens (1996) y Bryde y Slocock (1998) separan los motivos en motivaciones internas y externas, por ello consideramos solo dos factores (internos, externos) basándonos en la revisión bibliográfica realizada sobre este tema. Se realizaron para cada uno de los dos grupos (factores internos y externos) las comprobaciones pertinentes de si la matriz de datos es adecuada para realizar el análisis factorial de componentes principales (tabla 3).

**Tabla 3.-** Indicadores del grado de asociación entre variables

Indicador	Matriz de correlaciones	Determinante de la matriz de correlaciones	Test de esfericidad de Bartlett	Medida de adecuación de la muestra	Índice de KMO
Razones internas para certificarse	Variables correlacionadas	7,53e-005	188,292 sig. 0,000	(0,926-0,895)	0,921
Razones externas para certificarse	Variables correlacionadas	8,82e-005	175,835 sig. 0,000	(0,438-0,659)	0,602

FUENTE: Elaboración propia.

Todas las medidas<sup>3</sup> indican que es adecuado proseguir con el análisis factorial. Utilizamos el método de componentes principales y rotamos la matriz de componentes por el método varimax, y para facilitar su interpretación eliminamos de su representación aquellas cargas factoriales con un valor inferior a 0,4, que es el mínimo considerado (matriz de componentes rotados, tabla 4).

Una vez aplicado el análisis factorial de componentes principales con rotación varimax para los factores, y tras comprobar que la varianza –81,416% para los factores internos y 65,185% para los factores externos– supera el mínimo exigido del 50%, podemos afirmar que las soluciones son satisfactorias. Asimismo, el alfa de Cronbach que mide la fiabilidad de la escala es superior a 0,8, que es el mínimo recomendado.

Analizando los resultados obtenidos, realizamos la interpretación de los factores identificados en nuestro estudio. En el caso de la matriz 1 (razones internas), identificamos un único factor que denominaremos *razones internas*, que está compuesto por ítems como, entre otros, crear una conciencia de calidad en la empresa, mejorar procesos/procedimientos internos o mejorar el control y la efi-

<sup>3</sup> El test de esfericidad de Bartlett muestra que el chi-cuadrado aproximado es muy alto y con un nivel de significación inferior a 0,05, contrastando así que la matriz de correlaciones es la matriz identidad; por lo tanto, se comprueba que las variables no son independientes entre sí, y es adecuado hacer el análisis. La medida de adecuación muestral Kaiser-Meyer-Oklin nos indica que es bueno proseguir con el análisis factorial. Junto a estos criterios también comprobamos la medida de adecuación muestral para cada variable, siendo esta superior a 0,5 en todos los casos.

ciencia de la empresa. Para la matriz 2 (razones externas) identificamos dos factores: las *razones externas de exigencias* (factor 1), como son, por ejemplo, los requerimientos de los clientes o el requisito para competir en el sector; y las *razones externas de mercado* (factor 2), que está formado, entre otros, por la herramienta promocional de ventas, mejorar la imagen de la empresa o consolidar y aumentar la cuota de mercado.

**Tabla 4.-** Matriz rotada de las motivaciones internas y externas para certificar en los balnearios (% de la varianza)

Motivos	Matriz 1 Internas	Matriz 2 Externas	
	Factor 1	Factor 1	Factor 2
(M09) Reducir costes	0,775		
(M010) Mejorar procesos/procedimientos internos	0,962		
(M011) Mejorar el control y la eficiencia de la empresa	0,955		
(M012) Base para la TQM	0,835		
(M013) Mejorar la calidad de los servicios prestados	0,936		
(M014) Reducir el número de quejas	0,866		
(M015) Crear una conciencia de calidad en la empresa	0,968		
(M01) Herramienta promocional de ventas			0,777
(M02) Mejorar la imagen de la empresa			0,421
(M03) Consolidar y aumentar la cuota de mercado			0,880
(M04) Refuerzo de la ventaja competitiva con respecto a la competencia		0,512	0,740
(M05) Requerimiento de los clientes		0,821	
(M06) Competidores certificados		0,901	
(M07) Requisito para competir en el sector		0,903	
(M08) Decisión a nivel corporativo			0,406
(M016) Creencia de que la certificación dará una ventaja frente a sus competidores		0,566	0,641
(M017) Anticiparse a los competidores			0,755
Valor propio	5,699	3,274	3,245
% de la varianza explicada por factor	81,416	32,738	32,447
% acumulado de varianza explicada	81,416	32,738	65,185
Alfa de Cronbach estandarizado	0,961	0,881	

FUENTE: Elaboración propia.

Para finalizar este análisis nos interesa conocer la importancia de las razones para certificarse. Observamos que las razones más importantes para certificarse son las razones internas, con una media de 6,0476, seguida por las razones externas de exigencias (5,7500) y por las motivaciones externas de mercado (5,3472). Asimismo, cabe señalar que los cuatro motivos más importantes que pueden llevar a las termas de Portugal a implementar y certificar un SGC forman parte de las *razones internas* (M015, M010, M011 y M013).

Por último, analizamos la fiabilidad<sup>4</sup> de las escalas de medida de las motivaciones, que permite evaluar si las escalas propuestas miden el constructo de una ma-

<sup>4</sup> La fiabilidad hace referencia al grado en que una medida está libre de errores aleatorios y, por lo tanto, proporciona resultados consistentes si se realizan mediciones repetitivas (Sánchez y Sarabia, 1999, p. 367), es decir, evalúa si genera los mismos resultados en sucesivas aplicaciones a los mismos individuos, así como en situaciones similares (Babbie, 1995; George y Mallery, 1995).

nera consistente y estable, así como si están libres de errores sistemáticos y aleatorios. Mediante el análisis de la correlación ítem-total en las escalas de medida, comprobamos que no existen ítems con una correlación ítem-total por debajo del mínimo recomendado de 0,3 (Nurosis, 1993).

**4.2. BENEFICIOS**

Para obtener evidencia empírica de la importancia de los beneficios que se obtienen de la implantación de un SGC, se realizó un análisis descriptivo (tabla 5) que nos permite señalar que las mejoras más importantes que creen las termas que obtendrían del proceso de implantación son las siguientes: servicios de calidad (6,20), mejorar las ventas (6,16), incrementar la conciencia de calidad de los empleados (6,16), mejorar la posición competitiva (6,12) e incrementar la satisfacción del cliente y una mayor participación de los trabajadores en la gestión (6,08).

Los beneficios menos valorados fueron la reducción de quejas (5,70), mejorar el ambiente de trabajo e incrementar la motivación de los empleados (5,75). Las termas perciben en menor medida que estos aspectos mejoren. Hay que destacar que todas ellas están muy bien valoradas, no presentando ninguna variable media un valor inferior a 4 (mejoras poco importantes).

**Tabla 5.- Beneficios esperados de implantar y certificar un SGC**

Beneficios esperados	Media (1 a 7)	Desv. típica	Puntuación entre 5 y 7*	Beneficios esperados	Media (1 a 7)	Desv. típica*	Puntuación entre 5 y 7
(BF12) Servicios de calidad	6,2083	0,97709	91,7%	(BF11) Reducción de costes	5,9583	1,42887	91,7%
(BF13) Mejorar las ventas	6,1667	0,91683	95,8%	(BF5) Mejor conocimiento de las expectativas del cliente	5,9167	1,13890	95,8%
(BF8) Incremento de la conciencia de calidad de los empleados	6,1667	0,76139	100,0%	(BF9) Productividad y mejor aprovechamiento del tiempo y de los recursos	5,8750	1,22696	91,7%
(BF15) Mejorar la posición competitiva	6,1250	0,85019	95,8%	(BF7) Mejora las relaciones entre la dirección y los empleados	5,7917	1,17877	91,7%
(BF1) Mejorar la satisfacción del cliente	6,0833	0,92861	95,8%	(BF4) Incremento de motivación y satisfacción de los empleados	5,7500	1,18872	91,7%
(BF14) Incrementar la cuota de mercado	6,0417	0,90790	95,8%	(BF3) Mejora en el ambiente de trabajo	5,7500	1,03209	91,7%
(BF2) Clara definición de procesos y responsabilidades	6,0417	0,99909	95,8%	(BF10) Reducción de quejas	5,7083	1,42887	87,5%
(BF6) Mayor participación de los trabajadores en la gestión	6,0000	1,10335	95,8%				

NOTA: \*Desviación típica; \*Porcentaje de empresas.

FUENTE: Elaboración propia.

Para determinar la consistencia interna de la escala motivaciones, calculamos el coeficiente de Cronbach (Cronbach, 1951), obteniendo un valor de 0,969, que consideramos que es un buen indicador de su fiabilidad.

Comparar los resultados con los de otros trabajos resulta imposible, puesto que en aquellas investigaciones realizadas sobre beneficios la población objeto de estudio fueron empresas que ya implantaran un SGC (la ISO 9000) y a las que se les preguntó por los beneficios percibidos tras la implantación; en nuestro caso, las termas no tienen implantado ningún SGC, y lo que se les pregunta es qué beneficios perciben que obtendrían con su implantación.

Lo que sí podemos observar es que la percepción de los gerentes de las termas no difiere mucho de los beneficios que en realidad se obtienen de implantar un SGC. Magd y Curry (2003), quienes analizan los beneficios percibidos de la certificación ISO en empresas en Egipto y cuyos resultados son similares a nuestro estudio, agrupan las conclusiones de diversos trabajos (Ragothaman y Korte, 1999; Van der Wiele, Williams y Dale, 2000; Dick, Gallimore y Brown, 2001; Dissanayaka *et al.*, 2001; Stevenson y Barnes, 2001; Yahya y Goh, 2001; McAdam y Fulton, 2002), en los que se estudian los beneficios de implementar la ISO 9000 en diferentes países y contextos socioeconómicos como Hong Kong, EE.UU., Malasia, Países Bajos, España, Reino Unido e Irlanda.

Los resultados de estos estudios sugieren que implementar la ISO supone, entre otros, mejorar la documentación, mejorar la eficiencia del sistema de calidad, usar la ISO como una herramienta promocional, mejorar la calidad de los productos o servicios, mejorar la selección de los proveedores o mejorar la imagen de la compañía, aunque el orden de los factores varía según el estudio de que se trate. Teniendo en cuenta estas investigaciones, podemos concluir que los resultados de este trabajo son consistentes con los obtenidos en ellos. En este sentido, Brown y Van der Wiele (1995) y Vloeberghs y Bellens (1996) afirman que la mejora de la eficiencia del sistema de calidad es el beneficio más importante de implementar la ISO.

Continuando con el análisis, comprobamos si existían diferencias en los beneficios esperados por las termas según la región turística a la que pertenecen, su tamaño (pequeñas y medianas), si poseen alojamiento o no y su período de apertura (todo el año o cierre temporal), no encontrando diferencias significativas.

De igual forma que hicimos para las motivaciones, se realizó un análisis factorial que nos permite agrupar los 15 beneficios en otras variables que los sustituyan con la menor pérdida de información posible, lo que nos permitirá analizar su estructura. Realizamos un análisis siguiendo el criterio de *a priori*, considerando solo dos factores basándonos en la revisión bibliográfica sobre este tema, que distingue entre beneficios internos y externos (Tsiotras y Gotzamnzi, 1996; Vloeberghs y Bellens, 1996). Para cada uno de los dos grupos (beneficios internos y externos), se realizaron las comprobaciones pertinentes relativas a si la matriz de datos es adecuada para realizar el análisis factorial de componentes principales (tabla 6). Todas las medidas indican que es adecuado proseguir con el análisis fac-

torial. Utilizamos el método de componentes principales y rotamos ambas matrices de componentes por el método varimax (tabla 7).

**Tabla 6.-** Indicadores del grado de asociación entre variables

Indicador	Matriz de correlaciones	Determinante de la matriz de correlaciones	Test de esfericidad de Bartlett	Medida de adecuación de la muestra	Índice de KMO
Escala					
Beneficios internos	Variables correlacionadas	2,04e <sup>-005</sup>	210,595 sig. 0,000	(0,741-0,764)	0,790
Beneficios externos	Variables correlacionadas	7,58e <sup>-005</sup>	188,173 sig. 0,000	(0,901-0,847)	0,825

FUENTE: Elaboración propia.

**Tabla 7.-** Matriz rotada de los beneficios esperados (*a priori*) en las termas de Portugal

Beneficios	Revisión bibliográfica	Factor 1 Interna	Factor 2 Externa
(BF2) Clara definición de los procesos y de las responsabilidades	Interna	0,832	
(BF3) Mejora en el ambiente de trabajo	Interna	0,868	
(BF4) Incremento de la motivación y satisfacción de los empleados	Interna	0,931	
(BF6) Mayor participación de los trabajadores en la gestión	Interna	0,896	
(BF7) Mejora las relaciones entre la dirección y los empleados	Interna	0,913	
(BF8) Incremento de la conciencia de calidad de los empleados	Interna	0,675	
(BF9) Productividad/mejor aprovechamiento de tiempo y recursos	Interna	0,902	
(BF11) Reducción de costes	Interna	0,862	
(BF1) Mejora la satisfacción del cliente	Externa		0,832
(BF5) Mejor conocimiento de las expectativas del cliente	Externa		0,809
(BF10) Reducción de quejas	Externa		0,856
(BF12) Servicios de calidad	Externa		0,725
(BF13) Mejora las ventas	Externa		0,923
(BF14) Incrementa la cuota de mercado	Externa		0,947
(BF15) Mejora la posición competitiva	Externa		0,967
Valor propio		5,962	5,290
% de la varianza explicada por factor		74,530	75,575
% acumulado de varianza explicada		74,530	75,575
Alfa de Cronbach estandarizado		0,950	0,944

FUENTE: Elaboración propia.

Tras comprobar la varianza: 74,530% para los factores internos y 75,575% para los factores externos, la cual supera el mínimo exigido del 50%, podemos afirmar que las soluciones son satisfactorias. Asimismo, el alfa de Cronbach, que mide la fiabilidad de la escala, es superior a 0,8, que es el mínimo recomendado.

Una vez obtenidos los resultados, mediante este método identificamos dos factores: el factor 1, que denominaremos *beneficios internos* y el factor 2, que llamaremos *beneficios externos*, compuesto cada uno de los grupos por los beneficios que podemos observar en la tabla 6. Para finalizar, se realiza el análisis del impacto de la implantación y posterior certificación en los beneficios que consideramos, observando que existe un impacto prácticamente igual en ambos beneficios: internos, 5,9167; y externos, 6,0357.

Por último, analizamos la fiabilidad de las escalas de medida de los beneficios mediante el análisis de la correlación ítem-total en las escalas de medida. Comprobamos que no existen ítems con una correlación ítem-total por debajo del mínimo recomendado de 0,3 (Nurosis, 1993).

### 4.3. FACTORES CRÍTICOS

Con el objetivo de analizar el nivel de implementación o grado de madurez en la gestión de la calidad en las termas de Portugal, realizamos un análisis descriptivo para poder determinar posteriormente una serie de puntos fuertes y áreas de mejora de la gestión de la calidad en las termas. Se observa que el *aprendizaje (AP)* es el factor mejor gestionado, con una media de 5,4740, seguido del *liderazgo (LI)*, con 5,4667. La *gestión de los empleados (GEM)*, con 4,99 de media, y la *mejora continua (MC)*, con 5,08, presentan una puntuación más baja. El patrón de implantación es desigual, aunque su nivel es superior al 70% en todos los casos.

Por lo que respecta a los resultados (tabla 8), el que presenta una puntuación media más alta es la *satisfacción de los clientes (RSC)*, que alcanza una media de 5,8988; mientras que el peor valorado son los *resultados clave (RC)*, dato que es necesario analizar con sumo cuidado dada la actual coyuntura socioeconómica, aunque presenta una puntuación media de 5,3056, superior al nivel medio de la escala likert de 7 puntos que utilizamos.

**Tabla 8.-** Media y desviación típica de los factores críticos y resultados en las termas de Portugal

Factores críticos	Media (1 a 7)*	Desv. típ.	Grado de implantación**	Resultados da calidad	Media (1 a 7)*	Desv. típ.
<i>Aprendizaje (AP)</i>	5,4740	1,00134	78,20%	<i>Resultados y satisfacción de los clientes (RSC)</i>	5,8988	1,16018
<i>Liderazgo (LI)</i>	5,4667	0,88596	78,10%			
<i>Gestión de los procesos (GP)</i>	5,3810	0,80224	76,87%	<i>Resultados y satisfacción de los empleados (RSE)</i>	5,5648	0,88095
Política de calidad y planific. de la calidad ( <i>PO</i> )	5,2546	1,08396	75,07%			
<i>Alianzas y recursos (AL)</i>	5,1435	0,75536	73,48%	<i>Resultados impacto social (RSS)</i>	5,3490	1,03142
<i>Mejora continua (MC)</i>	5,0885	0,89190	72,69%	<i>Resultados clave (RC)</i>	5,3056	1,22046
Gestión de los empleados ( <i>GEM</i> )	4,9962	1,07748	71,37%			
NOTAS: *Puntuación media entre 6 y 7: fuertemente implantados; puntuación media entre 5 y 6: implantación importante; puntuación media entre 4 y 5: implantación media; puntuación media inferior a 4: baja implantación. **Para una mejor comprensión, además de la media obtenida de una escala likert de 7 puntos para cada uno de los factores, en la última columna (% grado de implantación) cada uno de los criterios se expresan en una escala porcentual de 0% a 100% –nivel de implantación– en lugar de su escala lineal de 1 a 7 utilizada en el cuestionario; no obstante, ambas escalas son equivalentes.				NOTA: *Puntuación media entre 6 y 7: totalmente de acuerdo; puntuación media entre 5 y 6: muy de acuerdo; puntuación media entre 4 y 5: de acuerdo; puntuación media inferior a 4: indiferente.		

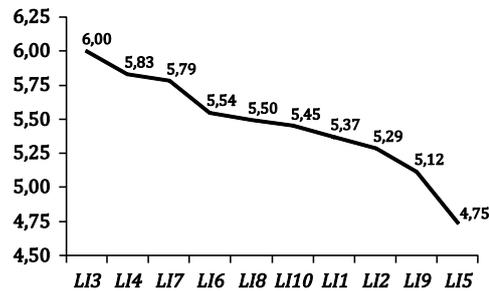
FUENTE: Elaboración propia.

A continuación, se analizó cada una de las variables/ítems (ver anexo) con el objeto de profundizar más en la investigación para ver cuáles son los puntos fuertes y débiles en cada uno de los factores críticos de cara a mejorar aquellos que lo precisen. En los gráficos 1 a 7 presentamos los distintos criterios analizados.

En su globalidad el criterio aprendizaje es uno de los puntos fuertes detectados, con una valoración media global de 5,47 y con un porcentaje de implantación del 78,20%. No obstante, algunas de las cuestiones relativas al aprendizaje que, a pesar de sus altas puntuaciones, podrían ser mejoradas son una mayor disponibilidad de recursos para la formación del personal dentro de la organización y que la alta dirección debe favorecer un ambiente que fomente la formación continua.

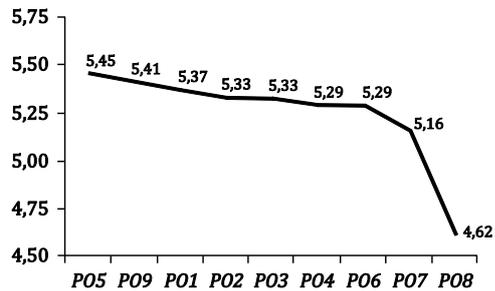
El segundo criterio mejor valorado de forma global es el liderazgo, con un 5,46, y con un porcentaje de implantación del 78,10%. No obstante, podrían ser mejoradas algunas cuestiones como, por ejemplo, las siguientes: la dirección debe estimular el cambio e implementar una cultura de confianza y una implicación orientada a la consecución de las mejores prácticas, y debe impulsar los cambios necesarios.

**Gráfico 1.-** Criterio liderazgo



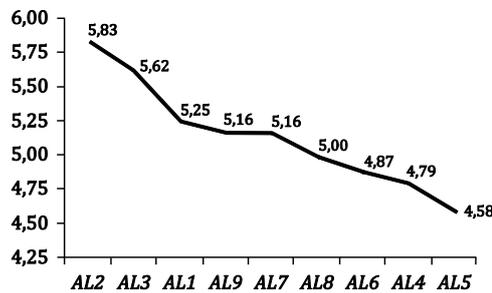
FUENTE: Elaboración propia.

**Gráfico 2.-** Criterio política de calidad/plantificación



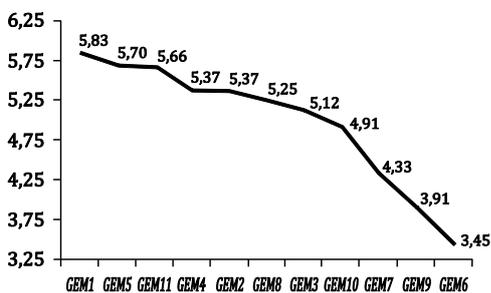
FUENTE: Elaboración propia.

**Gráfico 3.-** Criterio alianzas y recursos



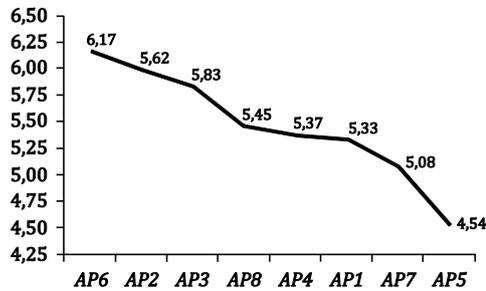
FUENTE: Elaboración propia.

**Gráfico 4.-** Criterio gestión de empleados



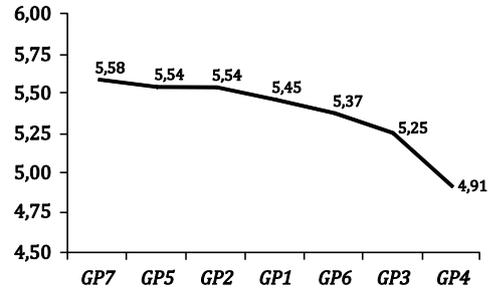
FUENTE: Elaboración propia.

**Gráfico 5.-** Criterio aprendizaje



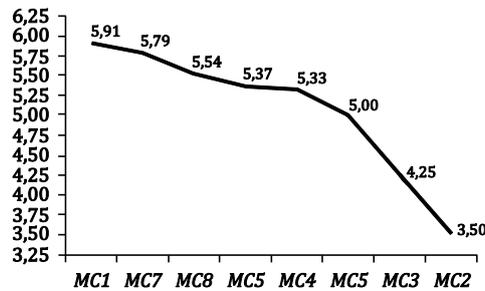
FUENTE: Elaboración propia.

**Gráfico 6.-** Criterio gestión de los procesos



FUENTE: Elaboración propia.

**Gráfico 7.-** Criterio mejora continua



FUENTE: Elaboración propia.

El criterio gestión de los procesos es el tercer criterio mejor valorado, con un 5,38 de media, y con un porcentaje de implantación del 76,87%. Los aspectos más débiles que habría que mejorar son los relativos a proporcionar a los empleados los conocimientos necesarios para implantar las medidas adecuadas para garantizar que el desarrollo de los servicios vaya acorde con el diseño previo y con su posterior ejecución (medidas de calidad).

La valoración media global del criterio política/planificación de la calidad fue de 5,25. En este caso, la dirección es reacia a comunicar e implicar al personal en el establecimiento de los objetivos y planes y a identificar los procesos clave a partir de las estrategias y planes. El criterio relativo a las alianzas y recursos fue valorado de forma media y global con un 5,14, siendo necesaria la formulación de un plan de gestión sobre edificios, equipos y otros materiales (forma de utilización, mantenimiento, seguros o renovaciones, entre otros) para mejorar el rendimiento total de la organización.

El criterio relativo a la mejora continua se valoró de forma media y global con un 5,08, siendo el criterio peor valorado. Las áreas de mejora son, por un lado, la necesidad de incrementar los contactos personales directos de la organización con los clientes, así como realizar estudios de mercado para conocer las necesida-

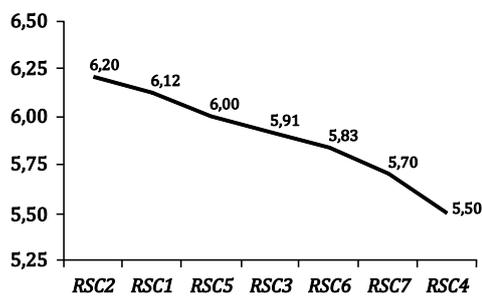
des actuales y futuras de los clientes de cara a introducir mejoras en todos sus productos, servicios y procesos.

El criterio gestión de los empleados es el criterio peor valorado, con un 4,99 de media. Como aspectos negativos en este criterio podemos señalar que las empresas no cuentan con sistemas para medir el rendimiento de los empleados y poder reconocerlo con el objetivo de motivar y mejorar el resultado de su trabajo, no midiéndose tampoco formal y regularmente la satisfacción de los trabajadores.

En su globalidad la satisfacción de los clientes es uno de los puntos fuertes detectados, con una valoración media de 5,89. Algunas de las cuestiones relativas a la satisfacción en los clientes podrían ser mejoradas, sobre todo el aspecto relativo al hecho de que las termas deberían establecer objetivos en este contexto y poner los mecanismos necesarios para que estos se cumplan. En el caso de los resultados en los empleados la valoración es de 5,56, siendo el segundo resultado mejor valorado. El área de mejora sería el aspecto relativo al hecho de que las termas deben recoger información pertinente de los empleados para medir su satisfacción (encuestas de satisfacción, reuniones periódicas, acciones de motivación o formación, entre otras).

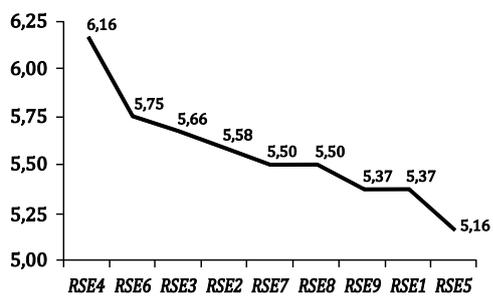
En los gráficos 8 a 11 analizamos cada uno de los resultados por separado, con sus respectivos ítems (ver anexo).

**Gráfico 8.- Satisfacción de los clientes**



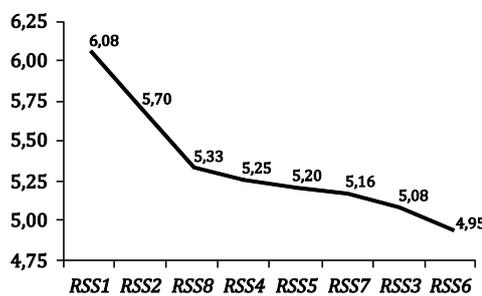
FUENTE: Elaboración propia.

**Gráfico 9.- Satisfacción de los empleados**



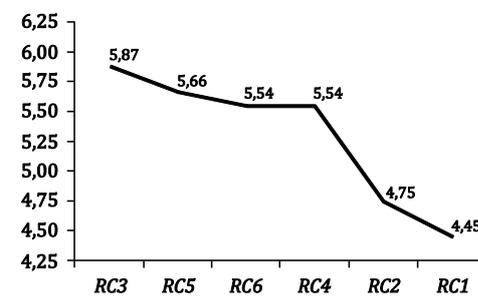
FUENTE: Elaboración propia.

**Gráfico 10.- Impacto social**



FUENTE: Elaboración propia.

**Gráfico 11.- Resultados clave**



FUENTE: Elaboración propia.

El criterio relativo al impacto social fue valorado de forma media y global con un 5,34, siendo el tercer criterio mejor valorado. De las puntuaciones individuales obtenidas de cada uno de los ítems se observa que las áreas que hay que mejorar en este criterio serían incrementar la participación de las termas en actividades de la comunidad, establecer objetivos en este contexto y analizar su grado de cumplimiento. El criterio resultados clave es el criterio peor valorado, con un 5,30, siendo necesaria la mejora de los resultados financieros.

La principal conclusión que podemos extraer es que los aspectos relacionados con la gestión de los empleados (*GEM*) y con la mejora continua (*MC*) representan la principal área de mejora. Como punto fuerte destacamos la preocupación de los directivos de las termas por la formación de los empleados, así como su alto grado de compromiso con la calidad medido este a través del liderazgo.

En la tabla 9 se recogen los puntos fuertes en las termas de Portugal.

**Tabla 9.- Puntos fuertes en las termas de Portugal**

Variable	Puntos fuertes
Aprendizaje	Los empleados reciben formación para el desarrollo de su trabajo; la mayoría de los empleados de esta empresa posee suficiente conocimiento sobre los aspectos básicos del sector.
Liderazgo	Comunicación activa a sus empleados de la importancia de prestar un servicio de calidad a sus clientes; a los empleados se les anima a que ayuden a implantar cambios en la organización.
Gestión de procesos	Se desarrollan nuevos servicios con la intención de anticiparse a las necesidades del mercado actual y acceder a otros mercados; los procesos están diseñados buscando la minimización de los errores por el equipo humano.
Política/planificación de la calidad	Se enfocan los planes hacia el logro de las mejores prácticas empresariales y se evalúan los resultados realizando una comparación con los planificados con el objetivo de introducir mejoras.
Alianzas y recursos	La dirección de las termas se esfuerza en establecer relaciones a largo plazo con los proveedores; proporcionan a estos los requisitos exigidos en calidad de producto o servicio; utilizan adecuadamente los recursos económicos y financieros de forma que se garantice el éxito de la empresa.
Gestión de los empleados	Se fomenta y se apoya la toma de decisiones por los empleados, siempre que no supongan un riesgo para la organización, y se realiza la gestión de los recursos humanos de acuerdo con la estrategia y con el plan de negocio.
Mejora continua	Se introducen mejoras en los servicios como consecuencia de la información obtenida de los clientes (encuestas satisfacción, quejas, reclamaciones...); se utilizan los requisitos de los clientes como base para la calidad.
Resultado/satisfacción de los clientes	Se preocupan de recoger información de sus clientes para medir su satisfacción; la satisfacción de los clientes muestra mejoras con el paso del tiempo.
Resultado/satisfacción de los empleados	Se establecen objetivos en este contexto y los resultados alcanzados cumplen con los objetivos marcados por la organización; el absentismo es bajo.
Resultado impacto social	Tienen establecidas políticas para reducir y prevenir riesgos para la salud en el entorno social en el que operan; se desarrollan políticas de protección del medio ambiente.
Resultados clave	Se evalúan los resultados clave (económicos y no económicos); se analizan las causas de los resultados obtenidos y se implantan acciones de mejora.

FUENTE: Elaboración propia.

Por último, analizamos la fiabilidad de las escalas de medida con las que medimos tanto los factores críticos como los resultados, lo que permite evaluar si las escalas propuestas miden el constructo de una manera consistente y estable, así como si están libres de errores sistemáticos y aleatorios (tabla 10).

**Tabla 10.-** Análisis de fiabilidad de las escalas de medida de los factores críticos en las termas de Portugal

Ítem	Correlación ítem-total	Coefficiente $\alpha$ de Cronbach	Ítems eliminados
<b>ESCALA LIDERAZGO</b>			
<i>LI1, LI2, LI4, LI6, LI7, LI8, LI9, LI10</i>	Correl. ítem-total > 0,3	$\alpha = 0,878$	Se elimina <i>LI5</i>
<i>LI5</i>	0,216   Eliminado	$\alpha$ estandariz. = 0,887	
<b>ESCALA POLÍTICA/PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD</b>			
<i>PO1, PO2, PO3, PO4, PO5, PO6, PO7, PO8, PO9</i>	Correl. ítem-total > 0,3	$\alpha = 0,949$ $\alpha$ estandariz. = 0,953	No se elimina ningún ítem
<b>ESCALA ALIANZAS Y RECURSOS</b>			
<i>AL1, AL2, AL3, AL4, AL6, AL7, AL8, AL9</i>	Correl. ítem-total > 0,3	$\alpha = 0,839$	Se elimina <i>AL5</i>
<i>AL5</i>	0,291   Eliminado	$\alpha$ estandariz. = 0,850	
<b>ESCALA GESTIÓN DE LOS EMPLEADOS</b>			
<i>GEM1, GEM2, GEM3, GEM4, GEM5, GEM6, GEM7, GEM8, GEM9, GEM10, GEM11</i>	Correl. ítem-total > 0,3	$\alpha = 0,910$ $\alpha$ estandariz. = 0,921	No se elimina ningún ítem
<b>ESCALA APRENDIZAJE</b>			
<i>AP1, AP2, AP3, AP4, AP5, AP6, AP7, AP8</i>	Correl. ítem-total > 0,3	$\alpha = 0,810$ $\alpha$ estandariz. = 0,826	No se elimina ningún ítem
<b>ESCALA GESTIÓN DE LOS PROCESOS</b>			
<i>GP1, GP2, GP3, GP4, GP5, GP6, GP7</i>	Correl. ítem-total > 0,3	$\alpha = 0,874$ $\alpha$ estandariz. = 0,873	No se elimina ningún ítem
<b>ESCALA MEJORA CONTINUA</b>			
<i>MC1, MC3, MC4, MC5, MC6, MC7, MC8</i>	Correl. ítem-total > 0,3	$\alpha = 0,844$	Se elimina <i>MC2</i>
<i>MC2</i>	0,257   Eliminado	$\alpha$ estandariz. = 0,873	
<b>ESCALA RESULTADOS/SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES</b>			
<i>RSC1, RC2, RC3, RC4, RC5, RC6, RC7</i>	Correl. ítem-total > 0,3	$\alpha = 0,942$ $\alpha$ estandariz. = 0,944	No se elimina ningún ítem
<b>ESCALA RESULTADOS/SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS</b>			
<i>RSE1, RSE2, RES3, RSE6, RSE7, RSE8, RSE9</i>	Correl. ítem-total > 0,3	$\alpha = 0,920$	Se eliminan <i>RSE4, RSE5</i>
<i>RSE4</i>	0,297   Eliminado	$\alpha$ estandariz. = 0,925	
<i>RSE5</i>	-0,086   Eliminado		
<b>ESCALA RESULTADOS/IMPACTO SOCIAL</b>			
<i>RSS1, RSS4, RSS3, RSS5, RSS6, RSS7, RSS8</i>	Correl. ítem-total > 0,3	$\alpha = 0,892$	Se elimina <i>RSS2</i>
<i>RSS2</i>	0,261   Eliminado	$\alpha$ estandariz. = 0,900	
<b>ESCALA RESULTADOS CLAVE</b>			
<i>RC1, RC2, RC3, RC4, RC5, RC6</i>	Correl. ítem-total > 0,3	$\alpha = 0,937$ $\alpha$ estandariz. = 0,942	No se elimina ningún ítem

FUENTE: Elaboración propia.

Mediante el análisis de la correlación ítem-total en las escalas de medida comprobamos que existen ítems en algunas de las escalas con una correlación ítem-

-total por debajo del mínimo recomendado de 0,3 (Nurosis, 1993) que fueron eliminados, con lo que se mejora el alfa de Cronbach de las correspondientes escalas de medida. Tras la depuración de las escalas, el coeficiente alpha de Cronbach alcanza en todos los casos valores superiores al nivel mínimo exigido, 0,7 (Nunnally, 1979) e, incluso, superan el 0,8 recomendado por determinados autores para estudios confirmatorios (Luque, 2000).

## 5. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en este trabajo permiten extraer las siguientes conclusiones. En primer lugar, entre el conjunto de motivos señalados por las termas para implementar un SGC podemos señalar mejorar procesos/procedimientos internos, mejorar el control y la eficiencia de la empresa, mejorar la imagen de la terma, así como servir de base para la TQM, junto con crear una conciencia de la calidad en la terma.

También aparecen señaladas motivaciones externas, lo que significa que la calidad no solo viene motivada por factores internos sino también externos, pero observamos que las más influyentes son las motivaciones internas. Este resultado es consistente con el obtenido por Cruz Ros (2007) en su trabajo realizado en el sector servicios, en el que concluye que los motivos más importantes son los que denominó motivos internos de competitividad, seguidos de los motivos de eficiencia o de gestión interna. Los motivos menos valorados fueron los relativos a cuestiones externas o de mercado.

En segundo lugar, se obtuvo evidencia empírica de lo que las termas esperan conseguir de la implementación de un sistema de calidad: ofrecer servicios de calidad, mejorar las ventas, incrementar la conciencia de calidad de los empleados, mejorar la posición competitiva e incrementar la satisfacción del cliente, y una clara definición de procesos y responsabilidades.

Nuestros resultados confirman que las termas son conscientes de que implementar un SGC es una vía para mejorar el desempeño de la empresa y la calidad de sus servicios, *"la necesidad de subirse al tren de la gestión de la calidad"* (Escanciano, 2000). Por lo tanto, detectamos que no es necesario realizar acciones de formación encaminadas a concienciar a los gerentes de las termas de los beneficios que les reportaría esa implantación.

La explicación de la mayor importancia de los motivos internos en las termas, frente a los resultados en estudios llevados a cabo en empresas industriales, que atribuyen una mayor importancia a las motivaciones externas, podría apoyarse en los resultados obtenidos por Cruz Ros (2007, p. 65), quien analizó *"si el conjunto de motivaciones que llevan a las organizaciones a implantar sistemas de calidad es diferente para aquellas empresas de servicios que siguen un enfoque de aseguramiento de aquellas otras que siguen un enfoque basado en la calidad total"*. En su trabajo demostró que los motivos relacionados con el mercado (presión ejercida por la competencia, exigencia de los clientes...) tienen un peso mayor en las em-

presas que siguen enfoques de aseguramiento de la calidad que en aquellas que siguen un enfoque de calidad total. Este enfoque está avalado a través de numerosos trabajos como, entre otros, los de Rayner y Porter (1991); Brown y Van der Wiele (1995); Shih, Huarng y Lin (1996); Huarng, Horng y Chen (1999); Beattie y Sohal (1999); o Martínez *et al.* (1999, 2000).

Por lo que respecta a la estructura de las motivaciones que impulsan a las empresas a implementar y certificar un SGC, el análisis de los resultados obtenidos nos permitió agrupar las motivaciones en tres grupos: 1) *razones internas*: la prioridad de la dirección en este grupo es la mejora continua en los procesos; 2) *razones externas de exigencias*: como son el requisito para competir en el sector, los competidores certificados o los requerimientos de los clientes; y 3) *razones externas de mercado*: las razones contenidas en este factor ponen el énfasis en mejorar la imagen de la empresa y la posición de esta.

El análisis de los resultados nos permitió identificar la estructura de los beneficios que las termas perciben que obtendrían de implementar y certificar un SGC: *beneficios internos y beneficios externos*.

Para finalizar, es preciso indicar que el grado de madurez en las termas de Portugal es alto, obteniendo en todos los factores críticos de la calidad una puntuación media entre 5 y 6, considerada como importante, exceptuando la gestión de los empleados (área de mejora). Los resultados de este trabajo tienen importantes implicaciones para los directivos de las termas de Portugal, ya que proporciona puntos fuertes y áreas de mejora en el ámbito de la calidad, detectándose la necesidad de mejora en determinados aspectos relacionados con la gestión de los empleados y la mejora continua, que constituyen las principales áreas de mejora.

La primera limitación de esta investigación deriva del número de cuestionarios que constituyen la muestra (24), por lo que es un simple estudio descriptivo del subsector analizado –las termas de Portugal–. Por la concreción del estudio y por las características específicas del sector, la generalización de las conclusiones de este estudio debe ser analizada con cautela. Por otro lado, los datos fueron obtenidos de las percepciones de los directores, lo que implica el riesgo de recibir respuestas parciales por parte de una persona involucrada. Pensamos que sería importante realizar el mismo estudio contando con la respuesta no solo del responsable de calidad sino de los diferentes recursos humanos pertenecientes a las termas, lo que proporcionaría puntos de vista diferentes.

Finalmente, en cuanto a las propuestas de investigación futuras, estas van encaminadas a ampliar la dimensión del estudio. Pretendemos llevar a cabo investigaciones futuras que nos permitan analizar cada uno de los factores críticos con mayor profundidad.

## ANEXO

### LIDERAZGO

1.- Se aprecia con claridad el compromiso personal de la dirección en la formulación y comunicación de la misión, visión y valores de la empresa.

- 2.- El equipo de dirección de nuestra empresa estimula el cambio y la implementación de una cultura de confianza, implicación y apoyo orientada hacia la consecución de las mejores prácticas.
- 3.- Los administradores comunican activamente a sus empleados su compromiso con el proceso de prestación de un servicio de calidad a sus clientes.
- 4.- A los empleados se les anima a que ayuden a implantar cambios en la organización.
- 5.- Los administradores y supervisores permiten a los empleados tomar sus propias decisiones.
- 6.- Los administradores y supervisores motivan a sus empleados y les ayudan a desempeñar un alto nivel en su trabajo.
- 7.- La dirección reconoce los esfuerzos y las mejoras alcanzadas por el personal.
- 8.- Los administradores mantienen contactos con los clientes, con los proveedores y con otros agentes externos, y se implican con ellos en el fomento y en la participación de alianzas y acciones de mejora.
- 9.- Se identifican e impulsan por parte de los administradores los cambios que se deben llevar a cabo para la mejora y se revisa su eficacia una vez implantados.
- 10.- Se persigue de forma proactiva (anticipadamente) la mejora continua antes de tener que reaccionar por conflictos o crisis.

#### POLÍTICA/PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD

- 1.- La dirección comunica su estrategia y sus objetivos a todo el personal.
- 2.- Se desarrollan e implantan las estrategias y planes de negocio basándose en la información sobre los requisitos de los clientes y las capacidades de la empresa.
- 3.- La dirección despliega la política de adecuación del servicio a la satisfacción del cliente, estableciendo objetivos realistas para todo su personal (directivos, mandos intermedios y empleados).
- 4.- Define procesos de planificación bien estructurados y comprensibles, revisando y actualizando regularmente los objetivos de la empresa tanto a corto como a largo plazo.
- 5.- Enfoca los planes hacia el logro de las mejores prácticas empresariales.
- 6.- Se implica al personal en el establecimiento de los objetivos y planes.
- 7.- Se identifican y desarrollan procesos clave a partir de las estrategias o planes de negocio.
- 8.- La dirección comunica su estrategia y sus objetivos a los clientes, a los proveedores y a otros agentes externos para que los conozcan.
- 9.- Se evalúan los resultados realizando una comparación con los planificados, con el objetivo de introducir mejoras.

#### ALIANZAS Y RECURSOS

- 1.- Existe una relación estrecha de trabajo con los proveedores.
- 2.- Nos esforzamos por establecer relaciones a largo plazo con los proveedores.
- 3.- Se proporciona a los proveedores los requisitos exigidos (de calidad) de los productos o servicios.
- 4.- La dirección de la empresa fomenta el uso de pocos proveedores, siendo la calidad, en lugar del precio, el primer criterio de selección.
- 5.- Los proveedores están implicados activamente en nuestro proceso de desarrollo de nuevos productos y/o servicios.
- 6.- Se formula un plan de gestión sobre edificios, equipos y otros materiales (forma de utilización, mantenimiento, seguros, renovaciones, etc.) para mejorar el rendimiento total de la organización.

- 7.- Se asignan y utilizan adecuadamente los recursos económicos y financieros de forma que se garantice el éxito de la estrategia.
- 8.- Se recoge y gestiona toda la información importante y el conocimiento generado, resultando esa información fiable y fácil de utilizar por el personal correspondiente.
- 9.- En general, se realiza una gestión de las alianzas y recursos acorde con la estrategia.

#### GESTIÓN DE LOS EMPLEADOS

- 1.- Se realiza la gestión de los recursos humanos en línea con la estrategia y/o planes de negocio.
- 2.- Se forma a los empleados en destrezas para resolver problemas.
- 3.- Se forma a los empleados en el trabajo en equipo.
- 4.- Se ajusta la experiencia y la formación de las personas a las necesidades actuales y futuras o, en su caso, se desarrollan planes de formación específicos.
- 5.- Se fomenta y apoya que las personas asuman responsabilidades y tomen decisiones sin riesgo para la organización, que se impliquen en actividades de mejora, que trabajen en equipo, etc.
- 6.- Se cuenta con un sistema transparente para recompensar los logros y las mejoras del personal, así como algún sistema de beneficios sociales (planes de pensiones, guardería...).
- 7.- Se mide el rendimiento de los empleados y se reconoce con el objetivo de motivarlos y de mejorar los resultados de su trabajo.
- 8.- La comunicación entre todo el personal es ascendente, descendente y horizontal, de forma que los empleados consideran que están bien informados y que sus opiniones se valoran.
- 9.- Se mide formal y regularmente la satisfacción de los trabajadores.
- 10.- Se introducen mejoras en la organización de los recursos humanos a partir de encuestas de satisfacción del personal, reuniones periódicas con los empleados, análisis de rendimientos, etc.
- 11.- Existen políticas y prácticas de seguridad y/o de salud perfectamente establecidas.

#### APRENDIZAJE

- 1.- Los directivos y supervisores aseguran que todos los empleados reciben formación que les ayuda a entender cómo y por qué la organización actúa.
- 2.- La mayoría de los empleados de esta empresa poseen suficiente conocimiento sobre los aspectos básicos del sector.
- 3.- La mayoría de empleados de esta organización entienden los procesos básicos utilizados para crear nuestros proyectos/servicios.
- 4.- Disponibilidad de recursos.
- 5.- Los directivos y supervisores participan en la formación especializada para la formación del personal dentro de la organización.
- 6.- Los empleados reciben formación para el desarrollo de su trabajo.
- 7.- Los empleados reciben formación para el desarrollo del trabajo en equipo.
- 8.- La alta dirección estableció un ambiente que fomenta la formación continua.

#### GESTIÓN DE LOS PROCESOS

- 1.- Control y mejora continua de los procesos clave.
- 2.- La prevención de servicios defectuosos es una actitud fuerte en esta organización.
- 3.- Los procesos utilizados en esta organización incluyen medidas que garantizan que el desarrollo de los servicios son acordes con el diseño previo y posterior ejecución (medidas de calidad).

- 4.- Los empleados involucrados en diferentes procesos saben cómo evaluarlos.
- 5.- Se desarrollan nuevos servicios con la intención de acceder a otros mercados, anticiparse a las necesidades del mercado actual o tratar de ser mejores que los principales competidores.
- 6.- Se garantiza que el desarrollo de los productos/servicios son acordes con los diseños previos y desarrollos posteriores.
- 7.- El diseño de los procesos logra minimizar los posibles errores de los empleados.

#### MEJORA CONTINUA

- 1.- Se introducen mejoras en los servicios como consecuencia de encuestas de satisfacción a los clientes, quejas y reclamaciones, etc.
- 2.- Está implantado un programa para encontrar las pérdidas de tiempo y de costes en todos los procesos.
- 3.- Se identifican las áreas de mejora.
- 4.- Se gestiona la información para apoyar la mejora de la calidad (análisis de información del negocio, costes y aspectos financieros para apoyar el desarrollo de prioridades de mejora).
- 5.- Incremento de los contactos personales directos de la organización con los clientes.
- 6.- Utilización de los requisitos de los clientes como base para la calidad.
- 7.- Los directivos y supervisores apoyan las actividades que mejoran la satisfacción de los clientes.

#### RESULTADOS/SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

- 1.- La empresa se preocupa de recoger información de sus clientes para medir su satisfacción mediante encuestas, reclamaciones, etc.
- 2.- La satisfacción del cliente muestra mejoras con el paso del tiempo.
- 3.- Se puso en marcha un mecanismo para escuchar y resolver las quejas de los clientes.
- 4.- Se establecen objetivos en este contexto y los resultados en los clientes alcanzados cumplen los objetivos marcados.
- 5.- Se analizan las causas de estos resultados en los clientes y se implantan planes o acciones de mejora.
- 6.- Abarcan todos estos resultados en los clientes las áreas más relevantes de la organización.
- 7.- Se comparan estos resultados en los clientes con los de los principales competidores, siendo favorable tal comparativa o, en su defecto, se aprende de ellos.

#### RESULTADOS/SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS

- 1.- La empresa recoge información pertinente de los empleados para medir su satisfacción (encuestas, reuniones, motivación, formación, promoción, etc.).
- 2.- Se evalúan otros indicadores indirectos de satisfacción como el nivel de absentismo, quejas, implicación en programas de mejora, rotación de personal, etc.
- 3.- La satisfacción de los empleados muestra mejora con el paso del tiempo.
- 4.- El absentismo es bajo.
- 5.- La rotación de personal es baja.
- 6.- Se establecen objetivos en este contexto y los resultados alcanzados cumplen con los objetivos marcados por la organización.
- 7.- Se analizan las causas de estos resultados en las personas y se implantan planes o acciones de mejora.

8.- Abarcan todos estos resultados en los empleados las áreas más relevantes de la organización.

9.- Se comparan estos resultados en los empleados con los de los principales competidores, siendo favorable esa comparativa o, en su defecto, se aprende de ellos.

#### RESULTADO IMPACTO SOCIAL

1.- Se desarrollan políticas para reducir y prevenir riesgos para la salud y seguridad.

2.- Se desarrollan políticas de protección del medio ambiente.

3.- La empresa participa en muchas actividades de la comunidad.

4.- Se evalúa la sensación que tiene la comunidad mediante encuestas, reuniones con las autoridades, etc.

5.- Los resultados en la sociedad muestran mejoras con el paso del tiempo.

6.- Se establecen objetivos en este contexto y los resultados alcanzados cumplen con los objetivos marcados por la organización.

7.- Se analizan las causas de estos resultados en la sociedad y se implantan planes o acciones de mejora.

8.- Se comparan estos resultados en la sociedad con los de los principales competidores, siendo favorable esa comparativa o, en su defecto, se aprende de ellos.

#### RESULTADOS CLAVE

1.- Los resultados financieros fueron excelentes.

2.- Se analizan las tendencias de todos los resultados clave en los últimos tres años y presentan una mejoría o un alto resultado mantenido en el tiempo.

3.- Se evalúan los resultados clave tanto económicos como no económicos, así como financieros y no financieros.

4.- Se establecen objetivos en este contexto y los resultados clave alcanzados cumplen con ellos.

5.- Se analizan las causas de estos resultados clave y se implantan planes o acciones de mejora.

6.- Abarcan todos estos resultados clave las áreas más relevantes de la organización.

#### BIBLIOGRAFÍA

ALBACETE, C.A.; FUENTES, M.M.; LLORÉNS, F.J. (2007): "Service Quality Measurement in Rural Accommodation", *Annals of Tourism Research*, 34 (1), pp. 45-65.

ALÉN, M.E.; RODRÍGUEZ, L. (2004): "Avaliación da calidade percibida polos clientes de establecementos termais a través da análise das súas expectativas e percepcións", *Revista Galega de Economía*, 13 (1-2), pp. 5-22.

ANDERSON, J.; RUNG TUSANATHAM, M.; SCHROEDER, R.G.; DEVARAJ, S. (1995): "A Path Analytic Model of a Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method: Preliminary Findings", *Decisions Science*, 26 (5), pp. 637-657.

ANTONY, J.; LEUNG, K.; KNOWLESS, G. (2002): "Critical Success Factors of TQM Implementation in Hong Kong Industries", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19 (5), pp. 551-566.

ARANA, G.; HERAS, I.; OCHOA, C.; ANDONEGI, J.M. (2004): "Incidencia de la gestión de la calidad en los resultados de las empresas: un estudio para el caso de las empresas vascas", *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 11 (marzo), pp. 131-159.

- ARANA, G.; LÓPEZ, F. (2002): "ISO 9000 y rentabilidad empresarial: un estudio empírico en las empresas vascas", *II Conferencia de Ingeniería de Organización*. Vigo.
- ARTAL TUR, A., GARCÍA SÁNCHEZ, A.; RUIZ BELIJAR, J. (2004): "El turismo de salud, características de la demanda: implicaciones y consecuencias para el tejido empresarial de la región de Murcia", *I Jornadas de Economía del Turismo*. Palma de Mallorca.
- BABBIE, E. (1995): *The Practice of Social Research*. Belmont, CA: Wadsworth.
- BEATTIE, K.R.; SOHAL, A.S. (1999): "Implementing ISO 9000: A Study of its Benefits among Australian Organizations", *Total Quality Management*, 10 (1), pp. 95-106.
- BENNER, M.J.; VELOSO, F.M. (2008): "ISO 9000 Practices and Financial Performance: A Technology Coherence Perspective", *Journal of Operations Management*, 26 (5), pp. 611-629.
- BLACK, S.; PORTER, L.J. (1995): "An Empirical Model for Total Quality Management", *Total Quality Management*, 6 (2), pp. 149-164.
- BLACK, S.; PORTER, L.J. (1996): "Identification of the Critical Factors of TQM", *Decision Sciences*, 27 (1), pp. 1-21.
- BOU LLUSAR, J.C.; ESCRIG TENA, A.B.; ROCA PUIG, V.; BELTRÁN MARTÍN, I. (2005): "To what Extent do Enablers Explain Results in the EFQM Excellence Model? An Empirical Study", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22 (4), pp. 337-353.
- BOULTER, L.; BENDELL, T. (2002): "How can ISO 9000:2000 Help Companies Achieve Excellence?: What the Companies Think", *Measuring Business Excellence*, 6 (2), pp. 37-41.
- BRENNER, E.L. (2005): "El desarrollo turístico de la región de aguas termales de Goiás, Brasil", *Cuadernos de Turismo*, 16 (julio), pp. 105-121.
- BRIGGS, S.; SUTHERLAND, J.; DRUMMOND, S. (2007): "Are Hotels Serving Quality? An Exploratory Study of Service Quality in the Scottish Hotel Sector", *Tourism Management*, 28 (4), pp. 1006-1019.
- BROWN, A.; VAN DER WIELE, T. (1995): "Industry Experience with ISO 9000", *Asia Pacific Journal of Quality Management*, 4 (2), pp. 8-17.
- BRYDE, D.; SLOCOCK, B. (1998): "Quality Management Systems Certification: A Survey", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15 (5), pp. 467-80.
- BUTTLE, F. (1997): "ISO 9000: Marketing Motivations and Benefits", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (9), pp. 936-947.
- CAMISÓN, C.; CRUZ, S.; GONZÁLEZ, T. (2007): *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques y sistemas*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- CARLSSON, M.; CARLSSON, D. (1996): "Experiences of Implementing ISO 9000 in Swedish Industry", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 13 (7), pp. 36-47.
- CASADESÚS, M.; GIMÉNEZ, G.; HERAS, I. (2001): "Benefits of ISO 9000 Implementation in Spanish Industry", *European Business Review*, 13 (6), pp. 327-336.
- CASADESÚS, M.; GIMÉNEZ, G.; MARTÍ, R. (1998): "La normativa de aseguramiento de la calidad ISO 9000 en Cataluña: expectativas y efectos. Estudio empírico", *Proceedings of the VIII National Congress of ACEDE*. Las Palmas de Gran Canaria: Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE).
- CASADESÚS, M.; HERAS, I. (2001): "La norma ISO 9000: beneficios de su introducción en las empresas españolas. Un estudio empírico", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 10 (1) pp. 55-67.
- CASADESÚS, M.; HERAS, I.; ARANA, G. (2004): "Costes y beneficios de la implantación de la normativa de calidad ISO 9000. Evolución temporal", *Congreso Nacional de ACEDE*. Murcia: Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE).

- CASADESÚS, M.; MARIMON, F.; ALONSO, M. (2010): "The Future of Standardised Quality Management in Tourism: Evidence from the Spanish Tourist Sector", *The Service Industries Journal*, 30 (14), pp. 2457-2474.
- CASADESÚS, M.; CASTRO, R.; GIMÉNEZ, G. (1999): "Consecuencias de la implantación de la normativa ISO 9000 en Cataluña y Bélgica. Estudio empírico", *XIII Congreso Nacional de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*. Logroño: AEDEM.
- CLAVER, E.; LLOPIS, J.; TARÍ, J.J. (1999): *Calidad y dirección de empresas*. Madrid: Civitas.
- CLAVER, E.; TARÍ, J.J.; MOLINA, J.F. (2003): "Critical Factors and Results of Quality Management: An Empirical Study", *Total Quality Management*, 14 (1), pp. 91-118.
- CLIMENT, S. (2005): "Los costes, gastos, burocracia e incremento de productividad por la certificación en la norma ISO 9000 en las empresas certificadas en la norma ISO 9000 de la Comunidad Valenciana", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11 (1), pp. 245-259.
- CONCA, F.J.; LLOPIS, J.; TARÍ, J.J. (2004): "Development of a Measure to Assess Quality Management In Certified Firms", *European Journal of Operational Research*, 156 (3), pp. 683-697.
- CRONBACH, L. J. (1951): "Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests", *Psychometrika*, 16, pp. 297-334.
- CRUZ ROS, S. (2007): "Motivos y objetivos de la implantación de la gestión de la calidad de empresas españolas de servicios: un análisis comparativo entre enfoques", *Dirección y Organización*, 33 (marzo), pp. 33-73.
- DICK, G.; GALLIMORE, K.; BROWN, C.J. (2001): "ISO 9000 and Quality Emphasis: An Empirical Study of Front-Room Versus Back-Room Dominant Service Industries", *International Journal of Service Industry Management*, 12 (2), pp. 114-136.
- DICK, G.M.P.; HERAS, I.; CASADESÚS, M. (2008): "Shedding Light on Causation between ISO 9001 and Improved Business Performance", *International Journal of Operations & Production Management*, 28 (7), pp. 687-708.
- DISSANAYAKA, S.M.; KUMARASWAMY, M.M.; KARIM, K.; MAROSSZEKY, M. (2001): "Evaluating Outcomes from ISO 9000 - Certified Quality Systems of Hong Kong Constructors", *Total Quality Management*, 12 (1), pp. 29-40.
- EASTON, G.; JARRELL, S. (1998): "The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance: An Empirical Investigation", *Journal of Business*, 71 (2), pp. 253-307.
- EFQM (1999): *EFQM Model for Business Excellence: Company Guidelines*. Brussels: European Foundation for Quality Management (EFQM).
- ESCANCIANO, C. (2000): "Beneficios de la certificación ISO 9000 en España", *Forum Calidad*, 111 (12), pp. 60-65.
- ESCANCIANO, C.; FERNÁNDEZ, E.; VÁZQUEZ, C. (2001): "ISO 9000 Certification and Quality Management in Spain: Results of a National Survey", *The TQM Magazine*, 13 (3), pp. 192-200.
- FLYNN, B.F.; SCHROEDER, R.C.; SAKAKIBARA, S. (1994): "A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument", *Journal of Operations Management*, 11 (4), pp. 339-366.
- GARVIN, D. (1984): "What does Product Quality Really Mean?", *Sloan Management Review*, 26 (1), pp. 25-43.
- GEORGE, D.; MALLERY, P. (1995): *SPSS/PC + Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Belmont, CA: Wardsworth.

- GO, F.M.; GOVERS, R. (2000): "Integrated Quality Management for Tourist Destinations: A European Perspective on Achieving Competitiveness", *Tourism Management*, 21 (1), pp. 79-88.
- GÓMEZ, M.; DANGLLOT, C.; VEGA, L. (2003): "Sinopsis de pruebas estadísticas no paramétricas. Cuándo usarlas", *Revista Mexicana de Pediatría*, 70 (2), pp. 91-99.
- GOTZMANI, K.D.; TSIOTRAS, G.D. (2002): "The True Motivations Behind ISO 9000 Certification: Their Effect on the Overall Certification Benefits and Long Term Contribution Towards TQM", *International Journal of Quality*, 19 (2), pp. 151-169.
- GRAEFE, A.R.; VASKE, J.J. (1987): "A Framework for Managing Quality in the Tourist Experience", *Annals of Tourism Research*, 14 (3), pp. 390-404
- GRANDZOL, J.R.; GERSHON, M. (1998): "A Survey Instrument for Standardizing TQM Modeling Research", *International Journal of Quality Science*, 3 (1), pp. 80-105.
- HERAS, I.; ARANA, G.; CASADESÚS, M. (2006): "A Delphi Study on Motivation for ISO 9000 and EFQM", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 23 (7), pp. 807-827.
- HUARNG, F.; HORNG, C.; CHEN, C. (1999): "A Study of ISO 9000 Process, Motivation and Performance", *Total Quality Management*, 10 (7), pp. 1009-1025.
- JONES, R.; ARNDT, G.; KUSTIN, R. (1997): "ISO 9000 among Australian Companies: Impact of Time and Reasons for Seeking Certification on Perceptions of Benefits Received", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 14 (7), pp. 650-660.
- KANJI, G.K. (1998): "Measurement of Business Excellence", *Total Quality Management*, 9 (7), pp. 633-643.
- KARAPETROVIC, S.; WILLBORN, W. (2001): "Audit and Self-Assessment in Quality Management: Comparison and Compatibility", *Managerial Auditing Journal*, 16 (6), pp. 366-377.
- KAYNAK, H. (2003): "The Relationship between Total Quality Management Practices and their Effects on Firm Performance", *Journal of Operations Management*, 21 (4), pp. 405-435.
- LARSEN, B.; HÄVERSJÖ, T. (2001): "Management by Standards Real Benefits from Fashion", *European Journal of Operational Research*, 17 (4), pp. 457-480.
- LEAL, A. (1997): "Gestión de calidad total en empresas españolas: un análisis cultural y de rendimiento", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6 (1), pp. 37-56.
- LLOPIS, J.; TARÍ, J.J. (2003): "The Importance of Internal Aspects in Quality Improvement", *International Journal of Quality*, 20 (3), pp. 304-324.
- LUQUE, T. (2000): *Técnicas de análisis de datos e investigación de mercados*. Madrid: Pirámide.
- MAGD, H.; CURRY, A. (2003): "ISO 9000 and TQM: Are they Complementary or Contradictory to Each Other?", *The TQM Magazine*, 15 (4), pp. 244-256.
- MARTÍNEZ, C.; BALBASTRE, F.; ESCRIBÁ, M.A.; GONZÁLEZ, T.; PARDO, M. (1999): "Análisis de la implantación de un sistema de aseguramiento de calidad en base a normas ISO 9000", *Proceedings of the IX National Congress of ACEDE*. Burgos: Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE).
- MARTÍNEZ, C.; BALBASTRE, F.; ESCRIBÁ, M.A.; GONZÁLEZ, T.; PARDO, M. (2000): "Analysis of the Implementation of ISO 9000 Quality Assurance Systems", *Work Study*, 49 (6), pp. 229-241.
- MARTÍNEZ, M. (2006): *Análisis de la gestión de la calidad total en las entidades gallegas. Un estudio basado en el modelo de excelencia de la European for Quality Management (EFQM)*. (Tesis doctoral). A Coruña: Universidade da Coruña.
- MCADAM R.; FULTON F. (2002): "The Impact of the ISO 9000:2000 Quality Standards in Small Software Firms", *Managing Service Quality*, 12 (5), pp. 336-345.

- MCADAM, R.; MCKEOWN, M. (1999): "Life after ISO 9000: An Analysis of the Impact of ISO 9000 and Total Quality Management on Small Businesses in Northern Ireland", *Total Quality Management*, 10 (2), pp. 229-241.
- MOTWANI, J. (2001): "Measuring Critical Factors of TQM", *Measuring Business Excellence*, 5 (2), pp. 27-30.
- NEUMAYER, E.; PERKINS, R. (2005): "Uneven Geographies of Organizational Practice: Explaining the Cross-National Transfer and Adoption of ISO 9000", *Economic Geography*, 81 (3), pp. 237-259.
- NICOLAU, J.; SELLERS, R. (2002): "The Stock Market's Reaction to Quality Certification: Empirical Evidence from Sapin", *European Journal of Operational Research*, 142 (3), pp. 632-641.
- NOTTINGHAM TRENT UNIVERSITY (1998): "UK Companies Register for Efficiency", *Quality Digest*, 29 (6), pp. 43-48.
- NUNNALLY, J. (1979): *Psychometric Theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- NUROSIS, M.J. (1993): *SPSS. Statistical Data Analysis*. SPSS Inc.
- PACHECO, T.; GARCÍA, R. (2011): "Región de Porto y Norte de Portugal", *Tribuna Termal*, 23, pp. 14-15.
- POWELL, T.C. (1995): "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study", *Strategic Management Journal*, 16 (1), pp. 15-37.
- PRAJOBO, D.I. (2005): "The Comparative Analysis of TQM Practices and Quality Performance between Manufacturing and Services Firms", *International Journal of Service Industry Management*, 16 (3), pp. 217-228.
- QUAZI, H.A.; JEMANGIN, J.; KIT, L.W.; KIAN, C.L. (1998): "Critical Factors in Quality Management and Guidelines or Self-Assessment, the Case of Singapore", *Total Quality Management*, 9 (1) pp. 35-55.
- QUAZI, H.A.; PADIBJO, S.R. (1998): "A Journey Toward Total Quality Management through ISO 9000 Certification – A Study on Small- and Medium-Sized Enterprises in Singapore", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15 (5), pp. 489-508.
- RAGOTHAMAN, S.; KORTE, L. (1999): "The ISO 9000 International Quality Registration: An Empirical Analysis of Implications for Business Firms", *International Journal of Applied Quality Management*, 2 (1), pp. 59-73.
- RAHMAN, S. (2001): "Total Quality Management Practices and Business Outcome: Evidence from a Small and Medium Enterprises in Western Australia", *Total Quality Management*, 12 (2), pp. 35-49.
- RAO, S.S.; RAGHUNATHAN, T.S.; SOLIS, L.E. (1998): "The Best Commonly Followed Practices in the Human Resource Dimension of Quality Management in New Industrialized Countries (NIC): The Case of India, China, and Mexico", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16 (3), pp. 215-225.
- RAO, S.S.; SOLIS, L.E.; RAGHUNATHAN, T.S. (1999): "A Framework for International Quality Management Research: Development and Validation of a Measurement Instrument", *Total Quality Management*, 10 (7), pp. 1047-1075.
- RAYNER, P.; PORTER, L.J. (1991): "BS 5759/ISO 9000 – The Experience of Small and Medium Sized Firms", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 8 (6), pp. 16-28.
- REED, R.; LEMAK, D.J.; MONTGOMERY, J.C. (1996): "Beyond Process: TQM Content and firm Performance", *Academy of Management Review*, 21 (1), pp. 173-202.
- REICHEL, A.; LOWENGART, O.; MILMAN, A. (2000): "Rural Tourism in Israel: Service Quality and Orientation", *Tourism Management*, 21 (5), pp. 451-459.

- RITCHIE, L.; DALE, B.G. (2000): "Self-Assessment Using the Business Excellence Model: A Study of Practice and Process", *International Journal of Production Economics*, 66 (3), pp. 241-254.
- SÁNCHEZ PÉREZ, M.; SARABIA SÁNCHEZ, F.J. (1999): "Validez y fiabilidad de escalas", en F.J. Sarabia [coord.]: *Metodología para la investigación en marketing y administración de empresas*, pp. 363-393. Madrid: Pirámide.
- SARAPH, J.; BENSON, G.; SCHROEDER, R. (1989): "An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management", *Decision Sciences*, 20 (4), pp. 810-829.
- SHARMA, D.S. (2005): "The Association between ISO 9000 Certification and Financial Performance", *International Journal of Accounting*, 40 (2), pp. 151-172.
- SHARPLEY, R.; FORSTER, G. (2003): "The Implications of Hotel Employee Attitudes for the Development of Quality Tourism: The Case of Cyprus", *Tourism Management*, 24 (6), pp. 687-697.
- SHIH, L.; HUARNG, F.; LIN, B. (1996): "ISO en Taiwan: A Survey", *Total Quality Management*, 7 (6), pp. 681-690.
- SILA, I.; EBRAHIMPOUR, M. (2002): "An Investigation of the Total Quality Management Survey Based Research Published between 1989 and 2000", *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 19 (6-7), pp. 902-970.
- SINGELS, J.; RUËL, G.; VAN DE WATER, H. (2001): "ISO 9000 Series Certification and Performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18 (1), pp. 62-75.
- STEVENSON, H.T.; BARNES, C.F. (2001): "Fourteen Years of ISO 9000: Impact, Criticisms, Costs, and Benefits", *Business Horizons*, 44 (3), pp. 45-51.
- SURESHCHANDAR, G.S.; RAJENDRAN, C.; ANANTHARAMAN, R.N. (2001): "A Conceptual Model for Total Quality Management in Service Organizations", *Total Quality Management*, 12 (3), pp. 343-363.
- TAN, L.; GILBERT, L. (2001): "ISO 9000: The Answer for Total Quality Management Implementation? The Malaysian Case", *Total Quality Management*, 12 (2), pp. 223-229.
- TANG, S.L.; KAM, C.W. (1999): "A Survey of ISO 9001 Implementation in Engineering Consultancies in Hong Kong", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16 (6), pp. 562-574.
- TARÍ, J.J.; MOLINA, F.J. (2002): "Quality Management Results in ISO 9000 Implementation Practices", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12 (7), pp. 10-27.
- TERLAAK, A.; KING, A.A. (2006): "The Effect of Certification with the ISO 9000 Quality Management Standard: A Signalling Approach", *Journal of Economics Behavior & Organization*, 60 (4), pp. 579-602.
- TERZIOVSKI, M.; POWER, D.; SOHAL, A.S. (2003): "The Longitudinal Effects of the ISO 9000 Certification Process on Business Performance", *European Journal of Operational Research*, 146 (3), pp. 580-595.
- TORRE, G.P.; ADENSO-DÍAZ, B.; GONZÁLEZ, A.B. (2001): "Empirical Evidence about Managerial Issues of ISO Certification", *The TQM Magazine*, 13 (5), pp. 355-360.
- TSAUR, S.; LIN, Y. (2004): "Promoting Service Quality in Tourist Hotels: The Role of HRM Practices and Service Behavior", *Tourism Management*, 25 (4), pp. 471-481.
- TSIOTRAS, G.; GOTZAMANI, K. (1996): "ISO 9000 as an Entry Key to TQM: The Case of Greek Industry", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13 (4), pp. 64-76.
- VAN DER WIELE, A.; WILLIAMS, R.; DALE, B.G. (2000): "TQM: Is a Fad, Fashion, or Fit?", *Quality Management Journal*, 7 (2), pp. 65-67.
- VLOEBERGHES, D.; BELLENS, J. (1996): "Implementing the ISO 9000 Standards in Belgium", *Quality Progress*, 29 (6), pp. 43-48.

- WALL, G. (1995): "Turismo y patrimonio. Necesidad de estudios comparados", *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 4 (4), pp. 340-350.
- WILKINSON, A.; REDMAN, T.; SNAPE, E.; MARCHINGTON, M. (1998): *Managing with Total Quality Management. Theory and Practice*. New York, NY: MacMillan.
- YAHYA, S.; GOH, W.K. (2001): "The Implementation of an ISO 9000 Quality System", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18 (9), pp. 941-966.
- ZARAMDINI, W. (2007): "An Empirical Study of the Motives and Benefits of ISO 9000 Certification: The UAE Experience", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21 (5), pp. 472-491.
- ZHANG, Z. (2000): "Quality Management in China", *The TQM Magazine*, 12 (2), pp. 92-105.