

## Nivel de implementación de la calidad en los balnearios españoles

José Álvarez García\*

Universidad de Extremadura (España)

María de la Cruz Del Río Rama\*\*

José António Fraiz Brea\*\*\*

Mercedes Vila Alonso\*\*\*\*

Universidad de Vigo (España)

**Abstract:** This article presents the results of an empirical study conducted in 29 of the 33 Health Resorts Spanish certified with the mark “Q for Tourist Quality” in 2010. The aim is to determine the level of implementation of critical factors of quality in the spas in the face to determine a subsequent series of strengths and areas for improvement of Total Quality Management. The methodology of work is a descriptive analysis that allows us to analyze the level of implementation of the critical factors and the application of exploratory factor analysis to validate the scale. The results indicate the critical factors discussed in Spanish health resorts deployment have a degree greater than 77%.

**Key Words:** Quality Management, Health Resorts, Critical Factors, Exploratory Factorial Analysis.

### Implementation level of quality in the Spanish health resorts

**Resumen:** En este artículo se exponen los resultados de un estudio empírico llevado a cabo en 29 balnearios españoles de los 33 certificados con la Marca “Q de Calidad Turística” en el año 2010. El objetivo es conocer el nivel de implementación de factores críticos de la calidad en los balnearios de cara a poder determinar posteriormente una serie de puntos fuertes y áreas de mejora de la Gestión de la Calidad Total. La metodología de trabajo consiste en un análisis descriptivo que nos permite analizar el nivel de implantación de los factores críticos, y la aplicación del análisis factorial exploratorio para la validación de la escala. Los resultados obtenidos indican que el nivel de implantación de los factores críticos analizados en los balnearios españoles presenta un grado de implantación superior al 77%.

**Palabras Clave:** Gestión de la Calidad, Balnearios, Factores Críticos, Análisis Factorial Exploratorio.

### 1. Introducción

El turismo de salud a partir de la década de los 80 se ha convertido en un enfoque para la investigación académica (Goodrich, 1993) propiciado por su rápido crecimiento en los últimos años. En la actualidad se ha convertido en una alternativa al turismo convencional, al producirse un cambio de valores en los consumidores “*que pasan a entender salud con un concepto más amplio que la ausencia*

*de enfermedad y sí como un sinónimo de calidad de vida*” (Bonfada et al., 2011) y por otro lado, por el aumento de la calidad de vida y mayor disponibilidad de tiempo que lleva a los consumidores a demandar ocio y esparcimiento.

Esta tipología de turismo se puede definir uniendo dos enfoques diferentes: infraestructuras médicas y combinación de actividades de rehabilitación y bienestar. En 1973 fue definido por la Unión Internacional de Organizaciones Turísticas como “*turismo*

\* Universidad de Extremadura, Departamento de Economía Financiera y Contabilidad E-mail: pepealvarez@unex.es;  
\*\* E-mail: delrio@uvigo.es; \*\*\* E-mail: jafraiz@uvigo.es; \*\*\*\*E-mail: mvila@uvigo.es

que se basa en la provisión de infraestructuras de salud utilizando los recursos del país, en particular sus aguas minerales y su clima" (Mintel, 2007). El objetivo del turismo de salud es recuperar, mejorar ó mantener la salud y es un término que engloba dos vertientes: la terapéutica-servicios médicos y el bienestar-servicios wellness (Global Spa Summit LLC, 2011). ANET/ANBAL, 2006 clasifica la oferta de este tipo de turismo en termalismo, talasoterapia y tratamientos marinos (salud basada en el agua), y centros de salud y belleza (no basada en el agua).

En España el turismo de salud es una actividad en auge constituyendo los balnearios el principal representante de este segmento turístico (Artal Tur et al., 2004). Los balnearios Españoles vivieron una época de esplendor a finales del siglo XIX y principios del XX que ha empezado a resurgir a mediados de los 90, este resurgimiento ha sido propiciado por la coexistencia de dos posturas en el turismo termal actual, la postura terapéutica y la lúdica (Lopes et al., 2011). Hoy en día los balnearios, en la mayoría de los casos, se han convertido en centros de salud por las propiedades minero-medicinales de sus aguas y servicios médicos ofrecidos. Además cuentan con adecuadas y renovadas instalaciones termales y hoteleras, en las que el cliente tiene a su alcance todo tipo de servicios -salud, relax, ocio, estética y belleza- encaminados a satisfacer un amplio abanico de necesidades.

Aunque para ANBAL (Asociación Nacional de Estaciones Termales, 2006) el balneario o estación termal es "aquella instalación que dispone de aguas minero-medicinales declaradas de utilidad pública, servicio médico e instalaciones adecuadas para llevar a cabo los tratamientos que se prescriban". Sin embargo, en la actualidad estos establecimientos en su proceso de adaptación a la demanda han adquirido un enfoque más amplio de forma que los balnearios sirven tanto para tratar dolencias o prevenirlas, como para darse un respiro y pasar unos días de descanso y puesta en forma en plena naturaleza, rodeados de silencio y paz y disfrutando de unas auténticas vacaciones de salud.

Los balnearios, como cualquier empresa de servicios turísticos, intentan adaptarse a la demanda de los clientes cada vez más exigentes y sofisticados para conseguir su satisfacción y poder así sobrevivir en un contexto en el que tienen que competir con otros productos turísticos. En este sentido, numerosos investigadores consideran que la Gestión de la Calidad Total es una herramienta que contribuye a que las empresas sean más competitivas, al proporcionar esta un enfoque para la mejora continua de cada uno de los aspectos del negocio; tanto lo que denominamos calidad interna, mejorar las actividades (Sila, 2007; Lee et al., 2009; Mak, 2011)<sup>1</sup>, como la calidad externa o el rendimiento de las empresas (Powell, 1995; Kaynak, 2003).

Si bien, en lo referente a su capacidad para influir positivamente en los resultados financieros existen investigaciones con resultados contrapuestos (Tari y Pereira, 2012), esta disparidad de resultados se explica por el hecho de que la realización de estudios para analizar los efectos de la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) en los resultados financieros no es tarea fácil (Marín, 2009). Esto es así puesto que la calidad no se correlaciona directamente con el rendimiento global de las empresas, sino que operan a través de factores intermedios (productividad, satisfacción del cliente, etc.) difíciles de controlar, pero que ejercen un mayor peso o influencia en la consecución de los resultados (Powell, 1995); estos factores dificultan el establecimiento de una relación transparente entre calidad y el resultado financiero (Hardie, 1998).

En definitiva, "la calidad turística ha pasado de ser considerada como una característica de valor añadido a configurarse como una estrategia del sector turístico español ante los nuevos retos que el mercado plantea" (Dossier sobre Calidad Turística, 2012). En este sentido, la Gestión de la Calidad va a permitir diferenciarse y competir en un nuevo escenario caracterizado por rápidos cambios en la oferta y la demanda (Casadesu et al., 2010).

Así, la calidad y los principios/factores críticos necesarios para su implantación se han convertido en objeto de estudio de numerosas investigaciones, realizadas mayoritariamente en el sector industrial, comenzando su investigación en el sector turístico posteriormente, con la realización de estudios de gran relevancia acerca de la implantación de la calidad en los servicios y la mejora de los hoteles -rendimiento, resultados y desempeño operativo- (Harrington y Akehurst, 1996, 2000; Azorín et al., 2009; Tari et al., 2009; Tari et al., 2010; Cortés et al., 2012; Pereira et al., 2012; Tari y Pereira, 2012; Álvarez et al., 2013a; Pertusa, 2013), aplicación de la GCT y prácticas de recursos humanos (Partlow, 1996; Breiter y Bloomquist, 1998; Arasli, 2002; Tsaury y Lin, 2004; Rodríguez y Alonso, 2011), aplicación del modelo EFQM en la industria hotelera (Camisón, 1996; Ribeiro, 1999), motivaciones, barreras y beneficios a la implantación en hoteles y alojamiento rural (Álvarez et al., 2012a, b; Álvarez et al., 2013b,d; Del Río et al. 2013,2013).

Los estudios de Saunders y Graham (1992); Motwani et al. (1996); Claver et al., (2006); Rubio et al. (2011); Alonso et al. (2012); Álvarez et al. (2012a); Fraiz et al. (2012); Tari et al. (2012) determinan las razones para implantar un sistema de calidad en los hoteles y Álvarez et al. (2012b, 2013b) analizan los beneficios percibidos por los gerentes de los hoteles derivados de la implantación de su Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). Por otro

lado, Keating y Harrington (2003) revisan cuáles son los aspectos fundamentales de la organización hotelera para implantar con éxito y remarcan la importancia de la implicación de la dirección general, de la implantación de una filosofía de delegación de autoridad y de fomentar un cambio cultural. Álvarez et al. (2012c) analiza el grado de utilización de las herramientas de calidad en los hoteles dependiendo del nivel de implantación de los factores críticos y Dick et al. (2013) analizan si los factores internos o externos para la búsqueda de la implantación y certificación de un SGC tienen diferentes impactos en los beneficios.

Sin embargo, el sector balnearios no ha sido objeto de prácticamente ninguna investigación (Álvarez et al., 2012d,e,f y Álvarez et al., 2013c) en este ámbito, investigación por otro lado necesaria debido al auge y la importancia que el turismo de salud está adquiriendo en la sociedad actual ya que, aunque constituye un pequeño nicho de mercado, tiene grandes posibilidades de crecimiento frente al turismo tradicional<sup>2</sup>, según Bonfada et al., (2011:27) *“las cifras de este mercado son altas y el mercado apunta para el surgimiento de nuevos centros con una procura cada vez más grande por parte de los usuarios”*. La importancia de este tema nos hace comprender la necesaria investigación, tanto teórica como empírica, que ayude a desarrollar un marco teórico-práctico para los balnearios que deseen implantar la calidad como fuente de ventaja competitiva.

Por todo lo expuesto anteriormente, hemos planteado este estudio empírico en los establecimientos termales por dos razones: (1) El vacío detectado de investigaciones en materia de Gestión de la Calidad llevadas a cabo en el sector termal; y (2) el estudio en establecimientos termales que poseen el Sistema de Calidad basado en las normas UNE que proporcionan la certificación en la Marca Q de Calidad Turística, en este caso la norma UNE 186001:2009-balnearios y norma UNE 182001:2008 Hoteles y Apartamentos Turísticos<sup>3</sup>.

Este trabajo tiene el objetivo de analizar el nivel de implantación de la Gestión de la Calidad Total en el sector balnearios en España, de cara a poder determinar posteriormente una serie de puntos fuertes y áreas de mejora de la Gestión de la Calidad Total en los establecimientos termales.

Para poder dar respuesta a este objetivo estructuramos el trabajo en cuatro partes. En primer lugar, presentamos la revisión de la literatura, a continuación planteamos la metodología de investigación, en la tercera parte, realizamos el análisis de datos y, por último, en el cuarto epígrafe recogemos las conclusiones más importantes del trabajo.

## 2. Revisión de la literatura

### 2.1. La Marca Q de Calidad Turística

A mediados de los años 90 el sector turístico junto con la Administración Pública española, decide apostar por un cambio estratégico para adaptarse a los cambios en la demanda e impulsar la Calidad como herramienta competitiva. Este nuevo enfoque, en el que la calidad es el eje principal y el turista el centro de atención de dicha política, ha dado lugar a que la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo haya desarrollado el SCTE-Sistema de Calidad Turística Española.

Este Sistema de Gestión de la Calidad tiene cuatro componentes (Casadesús et al., 2010): (1) normas de calidad específicas para cada uno de los subsectores turísticos, que definen el proceso, los estándares de servicio y los requisitos de calidad del mismo; (2) un sistema de certificación mediante el cual una tercera parte independiente garantiza que las empresas cumplan las normas; (3) la Marca Q de Calidad Turística; (4) un organismo de gestión, conocido como el ICTE que promueve el sistema y es responsable de su ejecución, de su integridad y difusión. La marca Q de Calidad Turística es otorgada por el Instituto de Calidad Turística Española y hasta este momento se han desarrollado las normas de calidad en 21 subsectores turísticos.

En el caso de los balnearios la norma aplicable es la UNE 186001:2009 y si el balneario dispone de instalación hotelera (en España la mayor parte de los balnearios disponen del servicio de alojamiento) el ICTE obliga a auditar conjuntamente con la norma UNE 182001:2008 Hoteles y Apartamentos Turísticos, obteniendo una doble distinción.

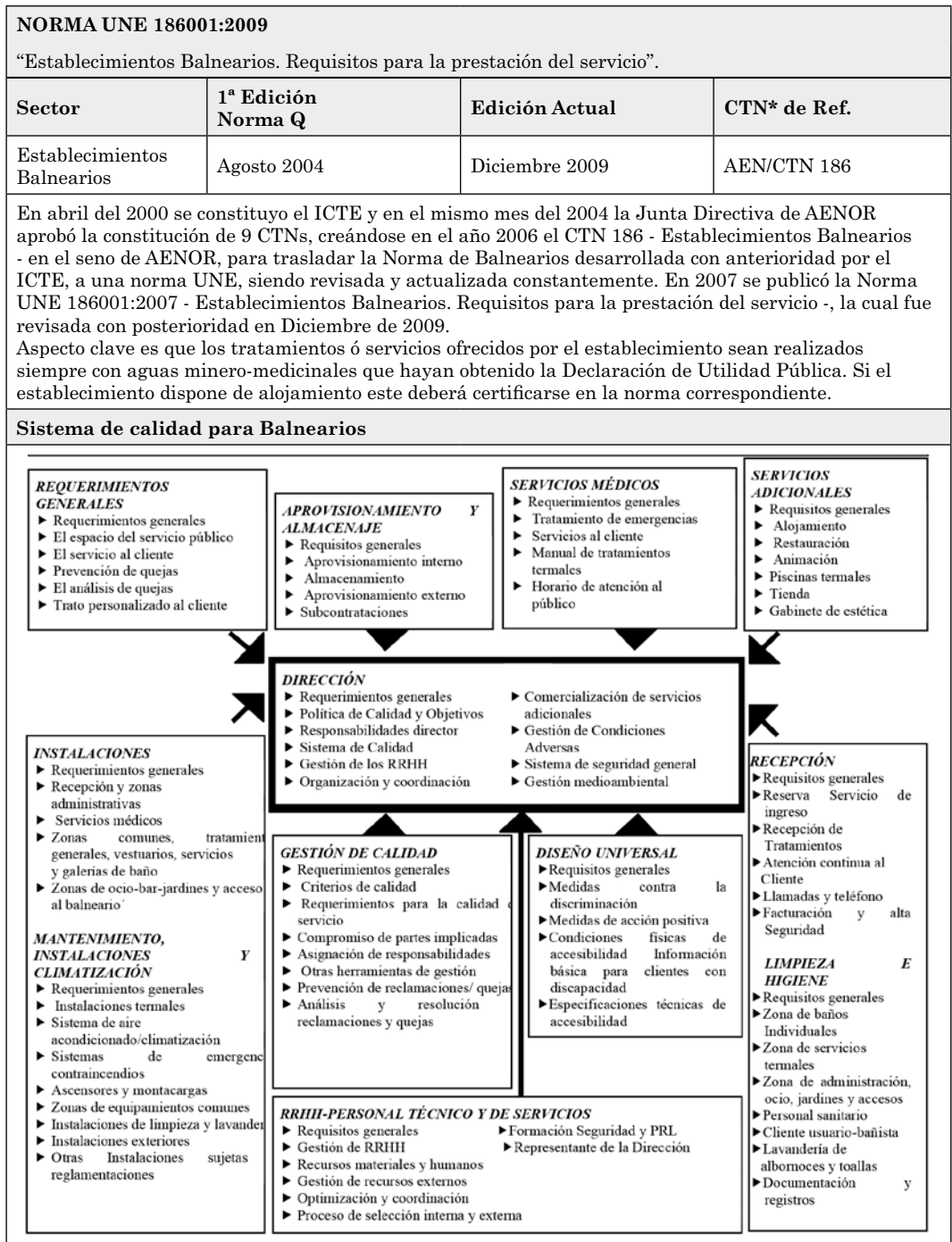
Las principales diferencias de estas normas con respecto a la norma ISO 9001 son:

- La norma ISO 9001 es un sistema de aseguramiento de la calidad, mientras que estas normas UNE se sitúan en un nivel intermedio entre la ISO 9000 y el Modelo EFQM, por lo que la implantación de la misma es perfectamente compatible con una certificación ISO 9001 y la excelencia, estando la diferencia entre ambas certificaciones está en los requisitos aplicables y el nivel de exigencia de las normas de referencia.

- La norma ISO 9001 es más versátil y aplicable a cualquier organización mientras que las normas del ICTE son sólo aplicables a la actividad turística. Aunque las normas creadas por el ICTE tienen una base común importante con la ISO 9001 cada una de ellas aporta un enfoque de la norma desde el punto de vista del subsector turístico analizado, introduciendo requisitos que la ISO no contempla.

- Desde el punto de vista del cliente, la certificación ISO 9001 (específica para la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad) no garantiza

**Figura 1: Estructura de la norma UNE 186001:2009- Balnearios**



**RRHH-PERSONAL TÉCNICO Y DE SERVICIOS**

- ▶ Requisitos generales
- ▶ Gestión de RRHH
- ▶ Recursos materiales y humanos
- ▶ Gestión de recursos externos
- ▶ Optimización y coordinación
- ▶ Proceso de selección interna y externa
- ▶ Formación Seguridad y PRL
- ▶ Representante de la Dirección

\*Comité Técnico de Normalización

Fuente: Manual de Calidad Turística ICTE (2009:32)

un nivel de calidad concreto sino que el servicio se ajustará a las especificaciones marcadas por el establecimiento. En el caso de las normas ICTE (normas que definen el nivel de servicio al cliente) éstas especifican que debe determinarse un sistema de calidad propio del establecimiento turístico (Camisón et al., 2007), e incluyen las especificaciones del servicio que debe implementar la empresa que se adhiera al sistema. En el caso de la norma UNE 186001:2009 ésta estandariza, con el objetivo de la búsqueda de la satisfacción del cliente, desde el sistema de gestión de los balnearios hasta los servicios médicos ofertados, pasando por los tratamientos realizados en las instalaciones, los procesos de apoyo (limpieza, mantenimiento, etc.) o la zona de ocio del complejo. Los requisitos de la norma son aplicables a los procesos de gestión y a los servicios que se prestan en un balneario.

## 2.2. Factores críticos

Mediante la revisión de la literatura se constata que la mayor parte de las investigaciones sobre Sistemas de Gestión de la Calidad han sido llevadas a cabo en el sector industrial y planteadas en diferentes subsectores de actividad con diferentes objetivos como son, identificar los factores críticos de la calidad, plantear modelos de medida, medir la influencia de la implantación de estos sistemas en los resultados de las empresas y en el desempeño organizativo, etc. Para su revisión pueden verse varios estudios muy rigurosos cuyo objetivo ha sido realizar una revisión de la literatura en el campo de la calidad; Ahire et al. (1996), Sila y Ebrahimpour (2002), Sousa y Voss (2002), Molina et al. (2003) y Calvo de Mora et al. (2003).

En lo referente a la literatura sobre calidad de servicio, y particularmente en el turismo, se ha desarrollado principalmente desde la perspectiva del marketing, y se ha centrado especialmente en la definición y medida de la calidad del servicio desde la perspectiva de los clientes, la identificación de las dimensiones que integran el constructo de calidad de servicio, el análisis de las relaciones entre la calidad de servicio y satisfacción y los efectos de estos constructos sobre el comportamiento del consumidor.

Calvo de Mora et al. (2003); Serrano Bedia et al. (2007) y Santomá y Costa (2007)<sup>4</sup>, han realizado una exhaustiva revisión de los trabajos en el ámbito de la gestión de la calidad. Los primeros se centraron en el sector servicios, los segundos revisaron los trabajos en el contexto del turismo desde una perspectiva de gestión y Santomá y Costa se centraron en analizar los principales estudios en el sector hotelero desde 1990 hasta el 2007.

En este sentido, estos estudios han percibido una falta de trabajos que relacionen los conceptos de gestión del establecimiento con la calidad de servicio. La mayor parte de los estudios se han basado en la medición de la calidad de servicio y no en la gestión de la calidad, no hay prácticamente estudios que se centren en cómo los procesos internos de la empresa son gestionados por los directivos con el objetivo de ofrecer un servicio que satisfaga al cliente.

Por tanto, nuestro punto de partida, para la revisión bibliográfica de los factores críticos es la literatura en el sector industrial. En ella ha quedado demostrado que para que la implantación de la Gestión de la Calidad Total tenga éxito es necesario tener en cuenta los principios de la calidad ó factores críticos (Easton y Jarrell, 1998; Claver et al., 1999; Wilkinson et al., 1998; Zhang, 2000), junto con las prácticas, herramientas y técnicas que nos permiten aplicarlos. En este sentido, Kanji (1998) determina que los principios, o factores críticos de éxito, son las áreas clave de la organización que de gestionarse de forma adecuada, garantizan la mejora de la competitividad y la excelencia empresarial.

Estos factores críticos a tener en cuenta han tratado de identificarse desde tres áreas diferentes: (1) las aportaciones de los gurús de la calidad (Crosby, 1979; Deming, 1982, Ishikawa, 1985; Juran, 1988; Feigenbaum, 1991), (2) los modelos para la implantación de la calidad que han surgido, y (3) las aportaciones fundamentales de las investigaciones empíricas llevadas a cabo por estudiosos del tema Gestión de la Calidad Total. Los resultados varían de unos a otros, puesto que cada investigador señala los que bajo su punto de vista son los fundamentales para gestionar correctamente la organización, mejorar la competitividad y la excelencia empresarial, pero se hace necesario llegar a un consenso de cuáles son esos principios de gestión de la calidad.

En este sentido, la primera investigación llevada a cabo para definir o determinar cuáles son los factores críticos o principios básicos de la calidad fue el estudio de Saraph et al. (1989). Su objetivo fue desarrollar y validar empíricamente un instrumento para medir las prácticas de calidad y en el mismo aporta ocho factores críticos recogidos de la literatura publicada por los gurús de la calidad.

La línea de investigación que Saraph et al. (1989) inició, es decir, elaborar un instrumento válido para medir las prácticas de gestión de la calidad en las empresas, fue seguida por estudios realizados por Flynn et al. (1994), Ahire et al. (1996) y Rao et al. (1999). Son muchos los investigadores que realizaron investigaciones en este sentido (Powell, 1995; Anderson et al., 1995; Leal, 1997;

**Tabla 1: Factores críticos más comúnmente aparecidos en los estudios analizados por Sila y Ebrahimpour (2002)**

Compromiso de la alta dirección (TMC)	El trabajo en equipo
La Responsabilidad Social (RS). (incluye control del medio ambiente, la seguridad de los empleados, clientes y sociedad, y otras cuestiones)	Evaluación de los empleados, las recompensas y los reconocimientos
La planificación estratégica (SP)	Gestión por procesos
El enfoque al cliente y la satisfacción	Control de procesos
Calidad de la información y medida del desempeño	Diseño de los productos o servicios
Benchmarking (evaluación comparativa)	La gestión de proveedores
Gestión de los RR.HH.	La mejora continua y la innovación
Capacitación	Aseguramiento de la calidad
Implicación de los trabajadores	Cero defectos
Empowerment de los empleados	La cultura de la calidad
Satisfacción de los empleados	Comunicación
	Los sistemas de calidad (en su mayoría las cuestiones que afectan a la ISO 9000)
	Justo a tiempo (JIT)
	Flexibilidad

**Fuente:** Sila y Ebrahimpour (2002:923).

Grandzol y Gershon, 1998; Quazi et al., 1998; Rao et al., 1998; Easton y Jarrel, 1998; Motwani et al., 2001; Sureshchandar et al., 2001; Antony et al., 2002; Conca et al., 2004, Álvarez et al., 2011, entre otros). Tras esta recopilación de estudios, se hace patente que los principios considerados en la GCT son diferentes entre los distintos investigadores, así como varían en número.

Destacan tres trabajos, en los que se ha planteado como objetivo recopilar los factores críticos utilizados en los estudios realizados en los últimos años: Sila y Ebrahimpour (2002) examinaron los factores críticos aparecidos en los estudios realizados entre 1989 y 2000, en diferentes países y publicados en diversos tipos de revistas (tabla 1); Claver et al. (2003) realizaron también una agrupación de todos aquellos que aparecen de forma reiterada en la mayoría de las investigaciones: el enfoque al cliente, liderazgo, planificación de la calidad, gestión basada en hechos, mejora continua, gestión de recursos humanos (participación de todos los miembros, formación, equipos de trabajo y sistemas de comunicación), aprendizaje, gestión de procesos, la cooperación con los proveedores, la mejora continua y la preocupación por las consecuencias sociales y medioambientales.

En esta misma línea, Camisón et al. (2007:273) reagrupó y sintetizó los principios utilizados en la literatura más relevante sobre el tema en 10 principios: orientación al cliente externo, orientación hacia los grupos de interés, cooperación interna y trabajo en equipo, liderazgo y compromiso de la dirección, gestión por procesos y sistemas, gestión por hechos o basada en la información, orientación a las personal o al cliente interno, aprendizaje, in-

novación y mejora continua, desarrollo de alianzas o cooperación externa, enfoque ético.

Además de toda la investigación analizada también surgió, en un intento de ayudar a las empresas en su implantación de la GCT, también surgieron los modelos de calidad, que son guías para la implantación de la mejora continua en la empresa o para realizar autoevaluaciones de sus prácticas de calidad en esa dirección. Podemos citar como principales modelos el Malcolm Baldrige National Quality Award (EEUU), el modelo de La Fundación Europea para la Calidad (EFQM), y modelo Premio Deming en Japón.

Todos ellos han agrupado 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). El énfasis de estos modelos es el logro de la satisfacción del cliente a través de la mejora continua.

### 3. Metodología de investigación

En este contexto, el objeto elegido para llevar a cabo nuestra investigación son los establecimientos termales a nivel nacional, siendo éstos los principales representantes del Turismo de Salud, que como ya se ha mencionado, es un turismo en auge y con un gran potencial de crecimiento tanto en España como en otros países.

Así, la población objeto de estudio está formada por los balnearios que poseen la certificación "Q de Calidad Turística" (UNE 186001:2009-balnearios y norma UNE 182001:2008 Hoteles y Apartamentos Turísticos). La base de datos la hemos elaborado a partir de la información contenida en la página

**Tabla 2: Ficha técnica del estudio**

<b>Ficha Técnica</b>	
Universo de población	Balnearios certificados con la Q de Calidad Turística (servicio balneario y servicio alojamiento)
Ámbito Geográfico	España
Población	33 balnearios
Tamaño de la muestra	29 encuestas válidas
Índice de respuesta	87,87%
Error muestral	+ - 6,47%
Nivel de confianza	95 % Z= 1,96 p=q=0,5
Método de recogida de información	Cuestionario e-mail
Fecha del trabajo de campo	Octubre a Diciembre de 2010

web del ICTE (Instituto para la Calidad Turística Española<sup>5</sup>, [www.ictes.es](http://www.ictes.es)).

El tamaño poblacional asciende a 33 balnearios certificados con la "Q" y el proceso de recogida de datos comenzó el 15 de octubre de 2010 y finalizó el 15 de diciembre de ese mismo año, realizándose el mismo a través de uno o varios contactos por email con los responsables de calidad de los establecimientos balnearios.

Una vez realizado el primer envío por mail en el mes de octubre, éste se repitió posteriormente dos veces más a lo largo de los dos meses que duró el proceso de recogida de datos con la finalidad de obtener un mayor índice de respuesta. Fueron devueltos debidamente cumplimentados 25, y 4

incompletos, en cuyo caso se solicitó a través de mail y contacto telefónico la cumplimentación completa de los mismos, lo que nos proporcionó una muestra de 29 cuestionarios validos que representan un índice de respuesta de aproximadamente un 88%.

En la tabla 2 se recoge la ficha técnica del trabajo de campo realizado.

Respecto a los datos de clasificación de la muestra 10 balnearios son de pequeño tamaño y 19 medianos, medido este por número de empleados<sup>6</sup> (balneario junto con alojamiento); si lo medidos por el número de habitaciones<sup>7</sup> 18 son de pequeño tamaño y 11 medianos. Si hacemos referencia a la categoría: 5 balnearios (parte alojamiento) son de 2 estrellas, 14 de tres estrellas y 10 de cuatro estrellas. Existen

**Tabla 3: Validez del contenido de las escalas de medida**

<b>Escalas de medida</b>		<b>Fuentes bibliográficas</b>
<b>Escala para conocer el nivel de calidad de las empresas</b>		
Nivel implantación Factores críticos	Liderazgo	Black y Porter (1995, 1996) ; Powel (1995) ; Grandzol y Gershon (1998) ; Modelo EFQM (1999)
	Política/Planificación de calidad	Saraph et al. (1989) ; Black y Porter (1995, 1996) ; Ahire, Golhar y Waller (1996) ; Modelo EFQM (1999)
	Alianzas y recursos	Saraph et al. (1989) ; Black y Porter (1995, 1996) ; Ahire, Golhar y Waller (1996) ; Grandzol y Gershon (1998) ; Modelo EFQM (1999)
	Gestión de los empleados	Saraph et al. (1989) ; Black y Porter (1995, 1996) ; Ahire, Golhar y Waller (1996) ; Modelo EFQM (1999)
	Aprendizaje	Grandzol y Gershon (1998)
	Gestión de los procesos: Procesos	Black y Porter (1995, 1996) ; Powel (1995) ; Ahire, Golhar y Waller (1996) ; Grandzol y Gershon (1998) ; Modelo EFQM (1999)
	Gestión de los procesos: Mejora continua	Saraph et al. (1989) ; Black y Porter (1995, 1996) ; Powel (1995) ; Grandzol y Gershon (1998) ; Modelo EFQM (1999)
Resultados de la calidad	Satisfacción de los clientes	Grandzol y Gershon (1998) ; Modelo EFQM (1999)
	Satisfacción de los empleados	Grandzol y Gershon (1998) ; Modelo EFQM (1999)
	Impacto social	Modelo EFQM (1999)
	Resultados clave	Powel (1995) ; Modelo EFQM (1999)

**Tabla 4: Media y desviación típica de los factores críticos y resultados en Balnearios españoles**

Factores críticos		Media (de 1 a 7) <sup>a</sup>	Desviación típica	% grado de implantación <sup>6</sup>
GP	Gestión de los procesos	5,7103	0,87980	81,58
PO	Política de calidad/ planificación de la calidad	5,6897	1,20574	81,28
AL	Alianzas y recursos	5,6749	1,01224	81,07
LI	Liderazgo	5,6034	1,08617	80,05
AP	Aprendizaje	5,4943	1,24353	78,49
GEM	Gestión de los empleados	5,4545	1,07949	77,92

<sup>a</sup> Puntuación media entre 6 y 7 – Fuertemente implantados; Puntuación media entre 5 y 6 – Con una puntuación importante; Puntuación media entre 4 y 5 – Implantación media; Puntuación media inferior a 4 – Débil implantación .

Resultados de la calidad		Media (de 1 a 7) <sup>b</sup>	Desviación típica
RSC	Resultados/satisfacción de los clientes	6,3103	0,56896
RSE	Resultados/satisfacción de los empleados	4,8534	1,04533
RSS	Resultados impacto social	4,7414	1,30330
RC	Resultados clave	4,6897	0,80161

<sup>b</sup> 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

15 balnearios certificados con una antigüedad en la norma (UNE186001:2009-norma balnearios y UNE 182001:2008 Hoteles y Apartamentos Turísticos) entre 0-3 años, y 14 balnearios con más de 3 años de antigüedad en la certificación; asimismo, 10 balnearios tienen además de la certificación Q algún otro sistema de aseguramiento de la calidad (ISO 9001 ó ISO 14001). Por último destacamos que 12 de los mismos permanecen abiertos todo el año y 17 realizan un cierre temporal.

Para diseñar el cuestionario, en primer lugar realizamos una revisión bibliográfica de los trabajos que analizaban las variables propuestas en esta investigación lo que dio lugar a la generación de un conjunto amplio de ítems de forma que se garantiza la validez interna de la escala (tabla 3). En segundo lugar determinamos el formato de la escala, para ello analizamos los diversos formatos de escala posibles<sup>8</sup>, decidiéndonos por la utilización de una escala Likert de 7 puntos para la medición de las variables en términos cuantitativos. Además, en la primera parte del cuestionario se solicitaba información general de la empresa con la finalidad de que nos sirviera para elaborar el perfil de las empresas encuestadas.

Para el instrumento de medida de los factores críticos; liderazgo (8 ítems), política/planificación de

la calidad (7), alianzas y recursos (7), gestión de los empleados (11), aprendizaje (9), gestión de procesos (15)- se valoraron por los responsables de calidad en una escala de 1- no implantado (0%) a 7- implantado al 100% y valoraron los resultados percibidos -satisfacción de los clientes (7), satisfacción de los empleados (9), impacto social (8), resultados clave (11)- respondiendo a las cuestiones planteadas en una escala que va del 1- totalmente en desacuerdo a 7- totalmente de acuerdo (ver anexo 1).

Con la finalidad de analizar la fiabilidad<sup>9</sup> de las escalas de medida con la que hemos medido tanto los factores críticos como los resultados hemos aplicado el análisis factorial exploratorio (Spss v.17), 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.

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. Después de la depuración de las escalas, el coeficiente Alpha de Cronbach alcanza en todos los casos valores



**Tabla 5: Análisis fiabilidad de las escalas de medida de los factores críticos Balnearios españoles**

ÍTEM	CORRELACIÓN ÍTEM-TOTAL		COEFICIENTE $\alpha$ DE CRONBRACH	ÍTEMS ELIMINADOS
<b>ESCALA LIDERAZGO</b>				
LI1, LI2, LI3, LI4, LI5, LI6, LI7, LI8	Corre. Ítem-total >0,3		$\alpha = 0,934$ $a$ estandarizado = 0,937	No se elimina ningún ítem
<b>ESCALA POLÍTICA/PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD</b>				
PO1,PO2, PO3, PO4, PO5, PO6, PO7	Corre. Ítem-total >0,3		$\alpha = 0,944$ $\alpha$ estandarizado = 0,948	No se elimina ningún ítem
<b>ESCALA ALIANZAS Y RECURSOS</b>				
AL1, AL2, AL3, AL4, AL5, AL6, AL7	Corre. Ítem-total >0,3		$\alpha = 0,898$ $\alpha$ estandarizado = 0,912	No se elimina ningún ítem
<b>ESCALA GESTIÓN DE LOS EMPLEADOS</b>				
GEM1, GEM2, GEM3, GEM4, GEM5, GEM6, GEM7, GEM8, GEM9, GEM10, GEM11	Corre. Ítem-total >0,3		$\alpha = 0,925$ $\alpha$ estandarizado = 0,938	No se elimina ningún ítem
<b>ESCALA APRENDIZAJE</b>				
AP1, AP2, AP3, AP4, AP5, AP6, AP7, AP8, AP9	Corre. Ítem-total >0,3		$\alpha = 0,944$ $\alpha$ estandarizado = 0,945	No se elimina ningún ítem
<b>ESCALA GESTIÓN DE LOS PROCESOS</b>				
GP1, GP2, GP3, GP4, GP5, GP6, GP7, GP8, GP9, GP10, GP11, GP12, GP13, GP14, GP15	Corre. Ítem-total >0,3		$\alpha = 0,923$ $\alpha$ estandarizado = 0,938	No se elimina ningún ítem
<b>ESCALA RESULTADOS/SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES</b>				
RSC1, RSC2, RSC3, RSC4, RSC5, RSC6, RSC7	Corre. Ítem-total >0,3		$a = 0,852$ $a$ estandarizado = 0,860	No se elimina ningún ítem
<b>ESCALA RESULTADOS/SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS</b>				
RSE1, RSE2, RES3, RSE6, RSE7, RSE8, RSE9	Corre. Ítem-total >0,3		$\alpha = 0,919$ $\alpha$ estandarizado = 0,925	Se elimina RSE4, RSE5,
RSE4	0,009	Eliminado		
RSE5	-0,124	Eliminado		
<b>ESCALA RESULTADOS/IMPACTO SOCIAL</b>				
RSS1, RSS2, RSS4, RSS3, RSS5, RSS6, RSS7, RSS8	Corre. Ítem-total >0,3		$\alpha = 0,918$ $\alpha$ estandarizado = 0,915	No se elimina ningún ítem
<b>ESCALA RESULTADOS CLAVE</b>				
RC1, RC2, RC3, RC4, RC5, RC8, RC9, RC10, RC11	Corre. Ítem-total >0,3		$\alpha = 0,917$ $\alpha$ estandarizado = 0,926	Se elimina RC6 y RC7
RC6	0,108	Eliminado		
RC7	-0,091	Eliminado		

superiores al nivel mínimo exigido, 0,7 (Nunnally, 1979), e incluso la mayoría superan al 0,8 recomendado por determinados autores para estudios confirmatorios (Luque, 2000).

#### 4. Análisis de datos

##### 4.1. Factores críticos

El análisis descriptivo realizado con el propósito de cumplir con el objetivo de analizar el nivel de

implementación de la Gestión de la Calidad de los balnearios españoles nos va a permitir detectar una serie de puntos fuertes y áreas de mejora de los mismos sobre su Gestión de la Calidad.

Se observa que la Gestión de los procesos (GP) es el factor mejor gestionado con una media de 5,71, seguido de Política de calidad/planificación de la calidad (PO) con una media de 5,68, y Alianzas y recursos (AL) con 5,67. La Gestión de los empleados (GEM) con una media de 5,45 y Aprendizaje (AP) con 5,49 son los que presentan una puntuación

**Tabla 6: Correlación de Pearson entre los elementos de la calidad y los resultados**

		Liderazgo	Política/ planificación	Alianzas y recursos	Gestión empleados	Aprendizaje	Gestión procesos
Satisfacción clientes	r	0,660	0,647	0,702	0,579	0,598	0,755
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,001	0,001	0,000
Satisfacción empleados	r	0,782	0,801	0,770	0,771	0,813	0,772
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Impacto social	r	0,808	0,686	0,637	0,758	0,684	0,631
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Resultados clave	r	0,705	0,622	0,672	0,654	0,730	0,769
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

r = correlación de Pearson; la correlación es significativa al 0,01

inferior. El patrón de implantación presenta una puntuación importante teniendo en cuenta la escala utilizada, siendo el nivel de implantación superior al 77% en todos los factores críticos analizados (tabla 4).

En lo que respecta a los Resultados, el que presenta una puntuación media más alta es la Satisfacción de los clientes (RSC), alcanzando una media de 6,31, y siendo el peor valorado los Resultados clave (RC) si bien con una puntuación media (4,68) superior al nivel medio de la escala likert planteada (7 puntos), dato a analizar con sumo cuidado dada la actual coyuntura socio-económica que nos está tocando vivir.

Antes de proseguir con el análisis de los factores críticos y resultados por separado analizamos las correlaciones existentes entre los factores críticos y los diferentes resultados (resultados/satisfacción de los clientes, resultados/satisfacción de los empleados, resultados impacto social y resultados clave). Para ello analizamos la matriz de correlaciones (tabla 5).

Observamos que en todos los casos existe correlación lo que significa que un buen liderazgo, una buena planificación de la calidad, la gestión de los proveedores y de los empleados, así como la gestión de los procesos y las políticas de aprendizaje del personal tendrán efectos positivos en los resultados.

En resumen queda demostrado que los elementos de la calidad están relacionados y la forma de gestionarlos puede influir positivamente en los resultados sobre los clientes, empleados, la sociedad y los resultados clave.

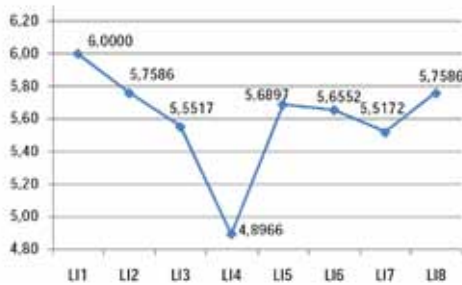
Prosiguiendo con el análisis, se analizó cada uno de los ítems (ver anexo) que forman cada uno los criterios y resultados de la calidad, de cara a profundizar más en la investigación con el objetivo de ver cuáles son los puntos fuertes y débiles en cada uno de los factores críticos de cara a mejorar.

En su globalidad el criterio gestión de procesos, es uno de los puntos fuertes detectados con una valoración media global de 5,71, y con un porcentaje de implantación del 81,58%. Sus puntos fuertes son que los balnearios realizan un control y mejora continua de los procesos clave y apoyan las actividades que mejoran la satisfacción de sus clientes. No obstante algunas de las cuestiones relativas a la gestión de procesos que a pesar de sus altas puntuaciones podrían ser mejoradas son implantar o mejorar el programa para encontrar las pérdidas de tiempo y costes en todos los procesos e implantar estructuras organizativas específicas (Comité de calidad, equipos de trabajo) para apoyar la mejora de la calidad.

El criterio política/planificación de la calidad es el segundo criterio mejor valorado con un 5,68 de media y con un porcentaje de implantación del 81,28%. Sus fortalezas son el despliegue por parte de la dirección de una política de establecimiento de objetivos realistas para todo su personal que les implica en los planes de la empresa, y la evaluación de los resultados realizando una comparación con los planificados, con el objetivo de establecer mejoras. El aspecto más débil y que habría que mejorar es la necesidad de que la dirección comunique su estrategia y objetivos tanto a sus clientes, proveedores y otros agentes externos con el propósito de buscar sinergias.

El tercer criterio mejor valorado de forma global con un 5,67 es alianzas y recursos y con un porcentaje de implantación del 81,07%. Algunas de las cuestiones relativas a las alianzas y recursos que podrían ser mejoradas son el fomentar una relación más estrecha de trabajo con los proveedores y proporcionar a estos los requisitos de calidad de los servicios. Todo ello a pesar de sus altas puntuaciones en tres factores: se formula un plan de gestión sobre edificios, equipos y otros materiales (forma de utilización, mantenimiento, seguros, renovaciones etc.) para mejorar el rendi-

**Gráfico 1: Resultados del criterio liderazgo**



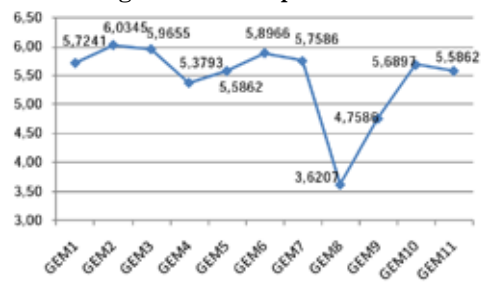
**Gráfico 2: Resultados del criterio política de calidad/planificación**



**Gráfico 3: Resultados del criterio alianzas y recursos**



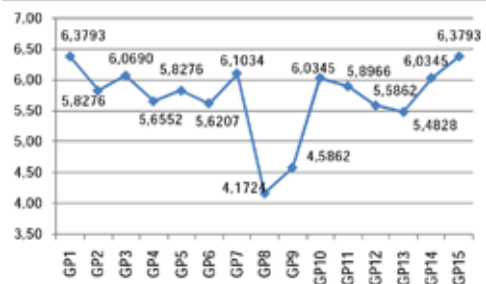
**Gráfico 4: Resultados del criterio gestión de empleados**



**Gráfico 5: Resultados del criterio aprendizaje**



**Gráfico 6: Resultados del criterio gestión de los procesos**



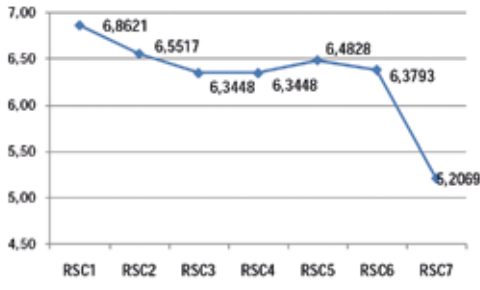
miento total de la organización; se asignan y se utilizan adecuadamente los recursos económicos y financieros de forma que se garantice el éxito de la estrategia; se recoge y se gestiona toda la información importante y el conocimiento generado resultando dicha información fiable y fácil de utilizar por el personal correspondiente.

El criterio relativo al liderazgo ha sido valorado de forma media y global con un 5,60, siendo el cuarto criterio mejor valorado por detrás de alianzas y recursos y su nivel de implantación es del 80,05%. Sus puntos fuertes son que la alta dirección dirige activamente el programa de calidad y revisa la eficacia del mismo, comunicando activamente su

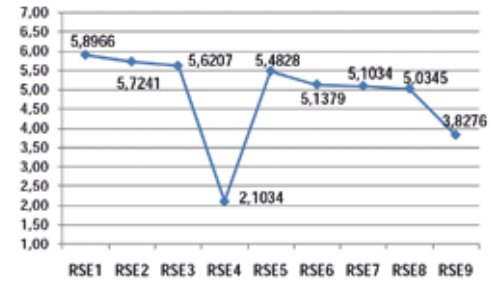
compromiso con la calidad a los empleados. No obstante algunas de las cuestiones relativas a la gestión de procesos que a pesar de sus altas puntuaciones podrían ser mejoradas son que los administradores o supervisores deberían permitir una mayor autonomía de decisión en los empleados y deberían aumentarse los contactos con los clientes y proveedores con el objetivo de fomentar las acciones de mejora conjuntas.

La valoración media global del aprendizaje ha sido de 5,49, siendo el segundo criterio peor valorado, su nivel de implantación del 78,49%. Aunque la mayoría de empleados de esta organización entienden los procesos básicos utilizados para

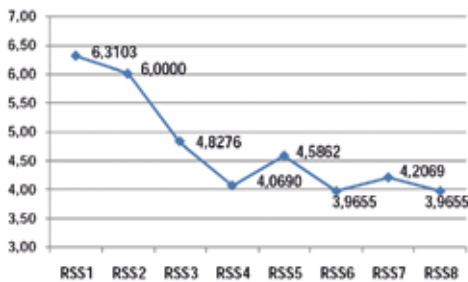
**Gráfico 7: Satisfacción de los clientes**



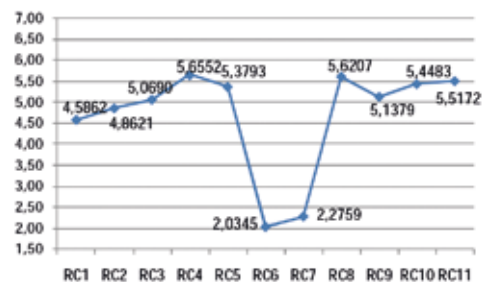
**Gráfico 8: Satisfacción de los empleados**



**Gráfico 9: Impacto social**



**Gráfico 10: Resultados clave**



crear sus productos/servicios y poseen suficiente conocimiento sobre los aspectos básicos del sector, sin embargo, deberían recibir formación en herramientas estadísticas básicas así como para el desarrollo del trabajo en equipo.

El criterio gestión de los empleados es el criterio peor valorado con un 5,45 de media, siendo su nivel de implantación del 77,92%. Aunque se forma a la dirección y a los empleados en los principios de la calidad y 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, encontramos que las empresas no cuentan con sistemas para medir el rendimiento de los empleados para así poder reconocer el mismo con el objetivo de motivar y mejorar el resultado de su trabajo, tampoco tienen sistemas de beneficios sociales como guarderías, planes de pensiones, etc.

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

En general, la satisfacción de los clientes es uno de los puntos fuertes detectados con una valoración media de 6,31 no obstante algunas de las cuestiones relativas a la satisfacción en los clientes podrían ser mejoradas, sobre todo el aspecto relativo al hecho de que los balnearios deberían comparar estos resultados con los de los principales competidores para determinar si es favorable tal comparativa o, en su defecto, aprender de ellos,

establecer objetivos en este contexto y tratar de alcanzarlos, además es necesario poner en marcha un mecanismo para escuchar y resolver quejas de los clientes. Sus puntos fuertes son que la empresa recoge información de sus clientes para medir su satisfacción, mediante encuestas, reclamaciones etc., y la satisfacción del cliente muestra mejoras con el paso del tiempo.

La valoración media global de los resultados en los empleados es de 4,85, lo que los convierte en el segundo resultado mejor valorado. Sus fortalezas son que la empresa recoge información pertinente de los empleados para medir su satisfacción (encuestas, reuniones, motivación, formación, promoción, etc.) y se evalúan indicadores indirectos de satisfacción como el nivel de absentismo, quejas, implicación en programas de mejora, rotación de personal, etc. El área de mejora sería el aspecto relativo a comparar estos resultados en los clientes con los de los principales competidores siendo favorable tal comparativa o, en su defecto, aprender de ellos y analizar las causas de estos resultados en las empleados y e implantar planes o acciones de mejora.

El criterio relativo al impacto social ha sido valorado de forma media y global con un 4,74, siendo el tercer criterio mejor valorado por detrás de los resultados de los empleados. De las puntuaciones individuales obtenidas de cada uno de los ítems se observa que las áreas a mejorar en este

**Tabla 7: Importancia de los factores críticos según las certificaciones que posean**

Factor crítico		Certificaciones	Media (de 1 a 7)	Desviación típica
GP	Gestión de los procesos	Certificadas Q	5,4035	0,87135
		Certificadas Q más: ISO 9000 ó ISO 14000	6,2933	0,55972

**Tabla 8: Importancia de los factores críticos según periodo de apertura**

Factor crítico		Apertura	Media (de 1 a 7)	Desviación típica
GP	Gestión de los procesos	Todo el año	6,1056	0,73935
		Cierre temporal	5,4314	0,88258

criterio serían comparar estos resultados con los de los principales competidores siendo favorable tal comparativa o, en su defecto, aprender de ellos y establecer objetivos en este contexto. Su principal punto fuerte es que se desarrollan políticas para reducir y prevenir riesgos para la salud y seguridad.

El criterio resultados clave es el criterio peor valorado con un 4,68, siendo necesario la mejora de los resultados financieros.

Prosiguiendo con el análisis se planteó la prueba estadística T-student, que nos permite comparar la media de dos grupos simultáneamente, con el propósito de comprobar si existen diferencias en el nivel de implantación de cada uno de los factores críticos y resultados dependiendo del tamaño de los balnearios. Para ello utilizamos criterios diferentes: en función del número de empleados (0-49, pequeña; 50-249, mediana) y en función del número de habitaciones ( $\leq 100$  hab., pequeña;  $> 100$  y  $\leq 300$  hab., mediana), en función de las certificaciones que poseen (balnearios certificados únicamente en la “Q de Calidad Turística” o tienen implantado y certificado a mayores algún otro Sistema de Gestión de la Calidad como la ISO 9000 ó la ISO14000 - Sistema de Gestión Medioambiental), en función de la antigüedad en la certificación “Q de Calidad” ( $> 3$  años;  $\leq 3$  años), y de su periodo de apertura (anual o cierre temporal).

Los resultados muestran que no existen diferencias significativas en relación al tamaño y la antigüedad en la certificación. Sin embargo se encontraron en relación a las certificaciones y el periodo de apertura añadir (tabla 7,8), en la Gestión de los procesos (sig. 0,007, certificaciones y sig. 0,040, periodo de apertura).

Los Balnearios que poseen alguna certificación a mayores de la “Q de Calidad” presentan mayores niveles de implantación de la gestión de los procesos (6,29) frente al 5,40 en balnearios solo certificados con la Q de Calidad y los balnearios con periodo de apertura anual presentan mayores niveles de implantación de la gestión de los procesos, 6,10 de

media frente al 5,43 de los que realizan un cierre temporal en su actividad anual.

## Conclusiones

En este trabajo de investigación hemos realizado un diagnóstico detallado del grado de implantación de la Gestión de la Calidad en los balnearios españoles, lo que nos ha permitido observar con qué factores críticos de la calidad se han implicado más los directivos y empleados de los establecimientos termales y algo que consideramos muy importante, ¿cuál es su percepción de la mejora de los resultados?

Las principales conclusiones obtenidas del análisis empírico realizado son:

- La gestión de los procesos y la política/planificación de la calidad configuran los puntos fuertes detectados en los balnearios españoles. Los resultados demuestran que en los balnearios analizados la dirección está altamente implicada en el proceso de implantación de la Q de Calidad Turística, dirigiéndolo y revisando su eficacia. Asimismo, los administradores se encargan de comunicar activamente su compromiso de calidad a los empleados y animan a éstos a que ayuden a implantar los cambios necesarios en la organización, reconociendo los esfuerzos y los logros alcanzados por sus empleados.
- La gestión de los empleados y el aprendizaje, son los criterios con un nivel de implantación inferior, y por lo tanto, constituyen las principales áreas de mejora, aunque destacamos la adecuada y correcta gestión de los recursos humanos en línea con la estrategia de los balnearios. Por otro lado se fomenta la formación tanto de la dirección como de los empleados en temas de calidad, así como en la mejora de sus destrezas para la resolución de problemas, ajustando los

planes de formación a las necesidades actuales y futuras, y planteando planes de formación específicos.

- En lo referente a su percepción de la mejora de los resultados, estos sí manifiestan que la calidad ha influido en un aspecto de vital importancia para ellos como es la satisfacción de los clientes. Por otro lado, hemos detectado una baja preocupación por los aspectos sociales.
- Los factores críticos de la calidad están relacionados con los resultados, lo que significa que un buen liderazgo, una buena planificación de la calidad, la gestión de los proveedores y de los empleados, así como la gestión de los procesos y las políticas de aprendizaje del personal tendrán efectos positivos en los resultados. Así, la forma de gestionarlos puede influir positivamente en los resultados sobre los clientes, empleados, la sociedad y los resultados clave.

Los resultados de este trabajo tienen importantes implicaciones para los directivos de los balnearios, ya que proporciona los 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 el aprendizaje, lo que constituyen las principales áreas de mejora. Proponemos las siguientes acciones de mejora a llevar a cabo por los gerentes y personal implicado como primeras líneas de actuación en su avance hacia la calidad total.

#### La Dirección debe:

- Implementar los mecanismos necesarios para alentar y permitir que los empleados tomen sus propias decisiones;
- implementar los mecanismos que permitan comunicar su estrategia y objetivos a los clientes, proveedores y otros agentes externos para que los conozcan. Así como, establecer una relación más estrecha con los proveedores;
- realizar una gestión de las alianzas y recursos más acordes con las estrategias fijadas;
- establecer un sistema transparente para recompensar los logros y las mejoras del personal, así como algún sistema de beneficios sociales;
- medir el rendimiento de los empleados, y su reconocimiento, así como, tener en cuenta las opiniones de los mismos con la finalidad de introducir mejoras;
- poner en marcha planes de formación encaminados a formar a los empleados en las herramientas básicas de resolución de problemas y en el trabajo en equipo;

- implementar programas encaminados a detectar las pérdidas de tiempo y costes en todos los procesos;
- realizar estudios de mercado para conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes y como consecuencia es introducir mejoras en todos sus productos, servicios y procesos.

Esta investigación presenta algunas limitaciones. La primera viene derivada de la concreción del estudio y de las características específicas del sector objeto de estudio, la generalización de las conclusiones del mismo deben ser analizadas con cautela y siempre a partir de un análisis previo de las características del sector que se desea estudiar.

Por otro lado, los datos fueron obtenidos de las percepciones de los gestores de calidad, lo que implica el riesgo de recibir respuestas sesgadas por una persona involucrada, y por consiguiente, interesado, en los procesos que se trata de valorar de la forma más objetiva posible. Por ello, pensamos que sería importante realizar el mismo estudio contando con la respuesta no sólo del responsable de calidad sino de los diferentes recursos humanos pertenecientes a la empresa, lo que aportaría puntos de vista diferentes. Una tercera limitación, está relacionada con el corte transversal del mismo, ya que este trabajo ha analizado la relación en un momento puntual en el tiempo.

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

#### Bibliografía

- Ahire, S.L.; Golhar, D.Y.; Waller, M.A.  
1996 "Development and validation of TQM implementation constructs". *Decision Sciences*, 27(1): 23-56.
- Akbaba, A.  
2006 "Measuring service quality in the hotel industry: a study in a business hotel in Turkey". *International Journal of Hospitality Management*, 25: 170-192.
- Alén, M.E.; Rodríguez, L.  
2004 "Evaluación de la calidad percibida por los clientes de establecimientos termales a través del análisis de sus expectativas y percepciones". *Revista Galega de Economía*, 13(1-2): 1-18.
- Alonso-Almeida, M.; Rodríguez-Antón, J.M.; Rubio-Andrada, L.  
2012 "Reasons for implementing certified quality systems and impact on performance: an analysis of the hotel industry". *The Service Industries Journal*, 32(6): 919-936.

- Álvarez García, J.; Del Río Rama, M.C.; Gómez Mangana, N.
- 2012 *Turismo, FormaÇao e InovaÇao: Estudos e Experiencias. En N. Abranja, A. Alcantara, A. Pereira, A. Marques, D. Teixeira, F. Coelho, I. Carneiro y R. Viseu (comps.)*, Gestión de la Calidad. Balnearios Españoles- ANBAL (427-444) . Porto: EdiÇoes Pedago
- Álvarez García, J.; Fraiz Brea, J.A.; del Río Rama, M.C.
- 2012a “Análisis de las motivaciones para certificar la marca “Q de Calidad Turística”. Sector de alojamiento”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1): 101-121.
- Álvarez García, J.; Fraiz Brea, J.A.; del Río Rama, M.C.
- 2012b “Beneficios percibidos por el sector de alojamiento turístico español de la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad”. *Revista Galega de Economía*, 21(2): 61-84.
- Álvarez García, J.; Fraiz Brea, J.A.; del Río Rama, M.C.
- 2012c “Grado de utilización de las herramientas de calidad en el sector de alojamiento turístico español”. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural- Pasos* [en línea], 10(5):495-510. Disponible en web: <[http://www.pasosonline.org/Publicados/10512/PS0512\\_05.pdf](http://www.pasosonline.org/Publicados/10512/PS0512_05.pdf)>.
- Álvarez García, J.; Fraiz Brea, J.A.; del Río Rama, M.C.
- 2012d “Gestión de la Calidad en las Termas de La Región Centro de Portugal”. *Revista de Cultura y Turismo (Cultur)*, (4), Octubre: 86-112.
- Álvarez García, J.; Fraiz Brea, J.A.; del Río Rama, M.C.
- 2012e “Balnearios españoles. Beneficios percibidos de certificarse en la Q de Calidad Turística: Análisis empírico”. *Estudios Turísticos*, (192): 87-110.
- Álvarez García, J.; Fraiz Brea, J.A.; Del Río Rama, M.C.
- 2012f “Análisis del grado de utilización de las herramientas de calidad en los balnearios españoles”. *TMQ-Techniques, Methodologies and Quality* [en línea], (3):166-185. Disponible en web: <<http://www.apq.pt/conteudo.aspx?id=495&idcm=113&idc=494>>
- Álvarez García, J.; Fraiz Brea, J.A.; del Río Rama, M.C.
- 2013a “Análisis de las relaciones de dependencia entre los factores críticos de la calidad y los resultados. Sector de alojamiento turístico en España. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(2): 74-89.
- Álvarez García, J.; Fraiz Brea, J.A.; del Río Rama, M.C.
- 2013b “Implantación de un sistema de gestión de la calidad: beneficios percibidos”. *Revista Venezolana de Gerencia*, año. 18, (63), Julio-septiembre: 379-407. Disponible en: <http://revistas.luz.edu.ve/index.php/rvg>
- Álvarez García, J.; Fraiz Brea, J.A.; del Río Rama, M.C.
- 2013c “Gestión de la Calidad en Termas de la Región de Porto y Norte de Portugal”. *Estudios y Perspectivas en Turismo* [en línea], 22(2): 314-335. Disponible en web: <<http://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V22/N02/v22n2a08.doc.pdf>>.
- Álvarez García, J.; Fraiz Brea, J.A.; del Río Rama, M.C.
- 2013d “Q de Calidad Turística. Barreras a la implantación y certificación”. *Cuadernos de Turismo*, 32: 11-35.
- Amin, M.; Yahya, Z.; Ismayatim, W.F.A.; Nasharuddin, S.Z.; Kassim, E.
- 2013 “Service Quality Dimension and Customer Satisfaction: An Empirical Study in the Malaysian Hotel Industry”. *Services Marketing Quarterly*, 34(2): 115-125.
- Anderson, J.; Rungtusanatham, 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), sep-oct.: 637-657.
- Anet/Anbal
- 2006 “Información datos del termalismo en España”. Mensaje recibido de <[anet@balnearios.org](mailto:anet@balnearios.org)> el 14 jun. 2006.
- 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): 551-566.
- Arasli, H.
- 2002 “Diagnosing whether Northern Cyprus hotels are ready for TQM: an empirical analysis”. *Total Quality Management*, 13(3): 347-364.
- Artal Tur, A.; García Sánchez, A.; Ruiz Belijar, J.
- 2004 “El turismo de salud, características de la demanda: implicaciones y consecuencias para el tegido empresarial de la región de Murcia”, *I Jornadas de Economía del Turismo*, Mallorca.
- Azorín, J. F. M.; Cortés, E.C.; Moliner, J.P.; Guilló, J.J.T.
- 2009 “Gestión de la calidad y medioambiental y rendimiento empresarial: un análisis de los hoteles españoles”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(2): 63-78.
- Babbie, E. 1995 *The Practice of Social Research*. Wadsworth Publishing Company.
- Black, S.; Porter, L.J.
- 1995 “An empirical model for total quality management”. *Total Quality Management*, 6(2): 149-164.
- Black, S. ; Porter, L.J. 1996 “Identification of the critical factors of TQM”. *Decision Sciences*, 27(1):1-21.
- Bonfada, P.L.B.; Bonfada, M.R.H.; Alén, E.; Gandara, J.M.G.
2011. “El turismo de salud y el uso terapéutico del agua”. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20: 462-477.

- Breiter, D.; Bloomquist, P. 1998 "TQM in American Hotels". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 1(39): 26-33.
- Calvo De Mora, A.; Criado Garcia-Legaz, F.; Pizarro Moreno, M.I.
- 2003 "Situación y Perspectiva para el Siglo XXI de la Investigación Empírica en el Ámbito de la Gestión y Mejora de la Calidad". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(1): 43-68.
- Camisón, C.
- 1996 "Total Quality Management in hospitality: an application of the EFQM model". *Tourism Management*, 17(3), mayo: 191-201.
- Camisón, C.; Cruz, S.; González, T.
- 2007 *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques y sistemas*. Madrid: Pearson Prentice Hall. Madrid.
- 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): 2457-2474.
- Claver, E.; Tarí, J.J.; Molina, J.F.
- 2003 "Critical factors and results of quality management: An empirical study". *Total Quality Management*, 14(1): 91-118.
- Claver, E.; Llopis, J.; Tarí, J. J.
- 1999 *Calidad y dirección de empresas*. Civitas, Madrid.
- Claver, E.; Tarí, J.J.; Pereira, J.
- 2006 "Does quality impact on hotel performance?". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4): 350-358
- 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): 683-697.
- Consejería De Turismo, Comercio y Deporte
- 2012 *Dossier sobre calidad turística*. Sevilla: Servicio de Información, Documentación, Estudios y Publicaciones, Centro de Documentación y Publicaciones. Actualizado a 18/04/2012. Disponible en: <http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercio-ydeporte/documentacion/143346443.pdf>
- Cortés, E. C.; Moliner, J. P.; Guilló, J. J. T.; Azorín, J. F. M.
- 2012 "La relación entre la gestión de la calidad y el rendimiento empresarial en el sector hotelero". *Papers de Turisme*, (40): 31-47.
- Crosby, P.B.
- 1979 *Quality is Free. The Art of Making Quality Certain*. New York, McGraw-Hill. Edición española: *La Calidad no Cuesta. El Arte de Cerciorarse de la Calidad*. CECSA, México 1987.
- Del Río Rama, M.C.; Álvarez García, J.; Vila Alonso, M.
- 2013 "Reasons which lead the rural accommodation sector to become certified with "Q for Tourist Quality". *Global Business Perspectives, Glob Bus Perspect* DOI 10.1007/s40196-013-0024-5 <http://www.springer.com/home?SGWID=0-0-1003-0-0&aqId=2564881&download=1&checkval=54e26c643c7ac08024010577809532e2>
- Del Río Rama, M.C.; Álvarez García, J.; Vila Alonso, Mercedes; Fraiz Brea, J.A.
- 2013 "Alojamiento rural. Barreras a la implantación y certificación de la Q de Calidad Turística". *Revista de Análisis Turístico*, 15(1º semestre):13-24.
- Deming, W.E.
- 1982 *Out of the Crisis. Auality, Productivity and Competitive Position*. MIT, Cambridge. Edición Española: *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Díaz de Santos, Madrid, 1989.
- Dick, G.; Heras-Saizarbitoria, I.; Tarí, J.J.
- 2013 "Benefits of Quality Certification in Hotels: The Impact of Motives and the Usage of Quality Tools". *Working Paper No. 272, Kent Business School*, pp. 1-20. Disponible en: <http://www.kent.ac.uk/kbs/documents/res/working-papers/2013/Updated%20KBS%20WP-quality%20hotel%20V2b%20Web.pdf>
- Easton, G.; Jarrell, S.
- 1998 "The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance: An Empirical Investigation". *Journal of Business*, 71(2): 253-307.
- EFQM
- 1999 *EFQM Model for Business Excellence: Company Guidelines*. European Foundation for Quality
- Ekinci, Y.; Riley, M.; Fife-Schaw, C.
- 1998 "Which school of thought? The dimensions of resort hotel quality". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(2): 63-67.
- Ekinci, Y.; Riley, M.
- 1999 "Measuring hotel quality: back to basis". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(6): 287-293.
- Ekinci, Y.; Riley, M.
- 2001 "Validating Quality Dimensions". *Annals of Tourism Research*, 28(1): 202-223.
- Feigenbaum, A.V
- 1991 *Total Quality Control*. 3rd edition, McGraw-Hill, New York, NY.
- 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: 339-366.
- Fraiz Brea, J.A.; Álvarez García; del Río Rama, M.C.
- 2012 "Motivaciones para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad. Análisis empírico en el sector de alojamiento turístico". *Revista de Cultura y Turismo (Cultur)*, (1-fev): 40-68.
- George, D. ; Mallery, P.
- 1995 *SPSS/PC +Step by Step: A simple Guide and Reference*. Ed. Wardsworth Publishing Company.
- Global Spa Summit Llc
- 2011 *Wellness Tourism and Medical Tourism: Where Do Spas Fit?*. New York: Global Spa Summit. ([http://www.leadingspasofcanada.com/files/file/Business%20Tools/spas\\_wellness\\_medical\\_tourism\\_report\\_final.pdf](http://www.leadingspasofcanada.com/files/file/Business%20Tools/spas_wellness_medical_tourism_report_final.pdf))
- Goodrich, J.N.
- 1993 "Socialist Cuba: A study of health tourism". *Journal of Travel Research*, 32(1): 36-41.



- Grandzol, J.R.; Gershon, M.  
1998 "A survey instrument for standardizing TQM modeling research". *International Journal of Quality Science*, 3(1): 80-105.
- Hardie, N.  
1998 "The effects of quality on business performance". *Quality Management Journal*, 5(3): 65-83.
- Harrington, D.; Akehurst, G.  
1996 "Service quality and business performance in the UK hotel industry". *International Journal of Hospitality Management*, 15(3): 283-298.
- Ishikawa, K.  
1985 *What's Total Quality Control of The Japanese Way*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Juran, J.M.  
1988 *Juran on Planning for Quality*. The Free Press, Nueva York. Edición española: *Juran y la planificación para la Calidad*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1990.
- Kanji, G.K.  
1998 "Measurement of Business Excellence". *Total Quality Management*, 9(7): 633-643.
- Kaynak, H.  
2003 "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance". *Journal of Operations Management*, 21(4): 405-435.
- Keating, M.; Harrington, D.  
2003 "The challenges of implementing quality in the Irish hotel industry". *Journal of European Industrial Training*, 27(9): 441-453.
- Lattin  
1994 *The lodging and food Service industry*. The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association. Michigan.
- 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): 37-56.
- Lee, P.K.C.; To, W.M.; Yu, B.T.W.  
2009 "The implementation and performance outcomes of ISO 9000 in service organizations: an empirical taxonomy". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26: 646-662.
- Lópes, P.; Henn M.R.; Alén, M.E. ; Gonçalves, J.M.  
2011 "El turismo de salud y el uso terapéutico del agua". *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20: 462-477.
- Luque, T.  
2000 *Técnicas de Análisis de Datos e Investigación de Mercados*. Ediciones Piramide, Madrid.
- Mak, B.L.M.  
2011 "ISO certification in the tour operator sector". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23:115-130.
- Manual de Calidad Turística ICTE. [Madrid]: Instituto para la Calidad Turística Española,  
2009. <http://calidadturisticaahoy.es/ESP/m/34/89/Todas/Multimedia/Manual-del-Sistema-de-Calidad-Turistica-Espanola>
- Marín Vinuesa, L.M.  
2009 "Enfoques de estudio y modelos de investigación sobre calidad y resultados: una revisión crítica". *Revista Cuadernos de Gestión*, 9(2): 89-110.
- Mintel International Group Ltd  
2007. *Spa tourism en Travel & Tourism Analyst*, No. 9. London.
- Molina Fernández, L.M.; Lloréns Montes, F.J. ; Fuentes Fuentes, M.M.  
2003 "La investigación en gestión de la calidad en España (1990-1999)". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (16): 5-26.
- Motwani, J.  
2001 "Measuring critical factors of TQM". *Measuring Business Excellence*, 5(2): 27-30.
- Motwani, J.; Kumar, A.; Youssef, M.  
1996 "Implementing quality management in the hospitality industry. Current efforts and future research directions". *Benchmarking for quality management & Technology*, 3(4): 4-16.
- Muñoz Oñate, F.  
1994 *Marketing Turístico*. Editorial Centro de estudios Ramón Areces. Madrid.
- Nunnally, J.  
1979 *Psychometric Theory*. McGraw-Hill, New York.
- Nurosis, M.J.  
1993 *SPSS. Statistical Data Análisis*. SPSS Inc.
- Partlow, C.G. 1996 "Human-resources practices of TQM hotels". *Cornell Hotel and restaurant Administration Quarterly*, 5(37): 67-77.
- Pizam, A.; Ellis, T.  
1999 "Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(7): 326-339.
- Pereira-Moliner, J.; Claver-Cortés, E.; Molina-Azorín, J. F.; Tari, J.  
2012 "Quality management, environmental management and firm performance: direct and mediating effects in the hotel industry". *Journal of Cleaner Production*, 37: 82-92
- Pertusa Ortega, E.M.; Tari Guilló, J.J.; Pereira Moliner, J.; Molina Azorín, J.F.; López Gamero, M.D.  
2013 "Certificación en calidad, resultados empresariales y estructura organizativa en el sector hotelero español". *Intangible Capital*, 9(1): 199-2
- Powell, T.C.  
1995 "Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study". *Strategic Management Journal*, 16(1): 15-37.
- 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): 35-55.

- 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):215-226.
- 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): 1047-1075.
- Renner, P.  
1994 *Basic Hotel Front Office Procedures*. 3rd. Edition. Van Nostrand Reinhold. New York.
- Ribeiro, D.  
1999 "Total Quality Management: Applying the European Model to Spains urban hotels". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, February: 54-59
- 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): 241-254.
- Rodríguez-Antón, J.; Alonso-Almeida, M.  
2011 "Quality certification systems and their impact on employee satisfaction in services with high levels of customer contact". *Journal of Total Quality Management and Business Excellence*, 22(1-2): 145-158.
- Rubio-Andrada, L.; Alonso-Almeida, M.M.; Rodríguez-Antón, J.  
2011 "Motivations and impacts in the firm and stakeholders of quality certification: evidence from small- and médium-sized service enterprises". *Total Quality Management & Business Excellence*, 22: 833-852.
- Sánchez Pérez, M.; Sarabia Sánchez, F.J.  
1999 "Validez y fiabilidad de escalas", en Sarabia, F.J. (coord.), *Metodología para la Investigación en Marketing y Administración de Empresas*, Ed. Pirámide, Madrid: 363-393.
- Santomá, R. Costa, G.  
2007 "Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura". *Revista de Análisis Turístico*, (3): 27-44.
- Saraph, J.; Benson, G.; Schroeder, R.  
1989 "An instrument for measuring the critical factors of quality management". *Decision Sciences*, 20: 810-829.
- Saunders, I.W.; Graham, M.A.  
1992 "Total quality management in the hospitality industry". *Total Quality Management*, 3(3): 243-255.
- Scheaffer, R.L.; Mendenhall, W.; Ott, L.  
1990 *Elementos de muestreo*. Grupo editorial Iberoamérica México, D.F.
- Serrano Bedia, A.M.; López Fernández, M. C.; Gómez López, R.  
2007 "Gestión de la calidad y turismo: revisión e implicaciones para futuras investigaciones". *Cuadernos de Turismo*, julio-diciembre, (20): 251-266.
- Seth, N.; Deshmukh, S.G.; Vrat, P.  
2005 "Service quality models: a review. International". *Journal of Quality and Reliability Management*, 22(9): 913-949.
- 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): 902-970.
- Sousa, R.; Voss, C.A.  
2002 "Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research". *Journal of Operations Management*, 20(1): 91-109
- Sureshchandar, G.S.; Rajendran, C.; Anantharaman, R.N.  
2001 "A conceptual model for total quality management in service organizations". *Total Quality Management*, 12(3): 343-363.
- Tarí, J.J.; Pereira, J.  
2012 "Calidad y rentabilidad. Análisis del certificado Q en las cadenas hoteleras". *Universia Business Review*, (34), pp.52-67.
- Tarí, J.; Claver-Cortés, E.; Pereira-Moliner, J.; Molina, J.  
2009 "Is it worthwhile to be a quality certified hotel? Evidence from Spain". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(9): 850-864.
- Tarí, J.J.; Claver-Cortés, E.; Pereira-Moliner, J.; Molina-Azorín, J.F.  
2010 "Levels of quality and environmental management in the hotel industry: Their joint influence on firm performance". *International Journal of Hospitality Management*, 29(3): 500-51
- Tarí, J. J.; Heras-Saizarbitoria, I.; Dick, G.  
2012 "Internal and external drivers for quality certification in the service industry: do they have different impacts on success?[fecha de publicación 17 Abr 2012]. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2041039> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2041039>
- Tsaur, S.H.; Lin, Y.C.  
2004 "Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behaviour". *Tourism Management*, (25): 471-481.
- Vallen, J.J.; Vallen, G.K. 1991 *Check-in Check-out*. Wm.C. Brown Publishers. United States of America. 4rd. Edition.
- Wilkinson, A., Redman, T., Snape, E.; Marchington, M.  
1998 *Managing with Total Quality Management. Theory and Practice*. MacMillan, Nueva York, Hong Kong.
- Zhang, Z. 2000 "Quality management in China". *The TQM Magazine*, 12(2): 92-105.

**Anexo**

<b>Liderazgo</b>	
LI1	La dirección dirige activamente nuestro programa de calidad y revisa la eficacia del mismo una vez implantado
LI2	La dirección comunican activamente un compromiso de calidad a los empleados
LI3	A los empleados se les anima a que ayuden a implantar cambios en la organización
LI4	La dirección permiten a los empleados tomar sus propias decisiones
LI5	La dirección motiva a sus empleados y les ayudan a desempeñar un alto nivel en su trabajo
LI6	La dirección reconoce los esfuerzos y las mejoras alcanzadas por el personal
LI7	La dirección mantiene contactos con los clientes, proveedores y se implica con ellos en el fomento y participación de alianzas y acciones de mejora
LI8	Se identifican y se impulsan por parte de l dirección los cambios que se deben llevar a cabo para la mejora y se revisa su eficacia una vez implantados
<b>Política/ planificación de la calidad</b>	
PO1	Se desarrollan e implantan las estrategias y planes en base a la información sobre los requisitos de los clientes y las capacidades de la empresa
PO2	La dirección despliega la política estableciendo objetivos realistas para todo su personal (directivos y empleados)
PO3	La dirección comunica su estrategia y objetivos a todo el personal
PO4	La dirección comunica su estrategia y objetivos a los clientes, proveedores y otros agentes externos para que los conozcan
PO5	Se implica al personal en el establecimiento de los objetivos y planes
PO6	Se identifican y desarrollan procesos clave a partir de las estrategias o planes de negocio
PO7	Se evalúan los resultados realizando una comparación con los planificados, con el objetivo de introducir mejoras
<b>Alianzas y recursos</b>	
AL1	Existe una relación estrecha de trabajo con los proveedores
AL2	Se proporcionan a los proveedores los requisitos de calidad de los servicios
AL3	La dirección de la empresa fomenta el uso de pocos proveedores, haciendo hincapié en la calidad en lugar del precio
AL4	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
AL5	Se asignan y se utilizan adecuadamente los recursos económicos y financieros de forma que se garantice el éxito de la estrategia
AL6	Se recoge y se gestiona toda la información importante y el conocimiento generado resultando dicha información fiable y fácil de utilizar por el personal correspondiente
AL7	En general, se realiza una gestión de las alianzas y recursos acorde con la estrategia
<b>Gestión de los empleados</b>	
GEM1	Se realiza la gestión de los recursos humanos en línea con la estrategia y/o planes de negocio
GME2	Se forma a la dirección en los principios de calidad
GME3	Se forma a los empleados en los principios de calidad
GME4	Se forma a los empleados en destrezas para resolver problemas
GME5	Se forma a los empleados en el trabajo en equipo
GME6	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
GME7	Se fomenta y se apoya que las personas asuman responsabilidades y tomen decisiones sin riesgo para la organización, se impliquen en actividades de mejora, trabajen en equipo, etc.
GME8	Se cuenta con un sistema transparente para recompensar los logros y las mejoras del personal, así como algún sistema de beneficios sociales (plan de pensiones, guardería...)
GME9	Se mide el rendimiento de los empleados y se reconoce con el objetivo de apoyar los programas de calidad
GME10	La comunicación entre todo el personal es ascendente, descendente y horizontal, de forma que los empleados se consideran estar bien informados y que sus opiniones se valoran.
GME11	Se introducen mejoras en la gestión de los recursos humanos a partir de encuestas de satisfacción del personal, reuniones periódicas con los empleados, análisis de rendimientos, etc.

<b>Aprendizaje</b>	
AP1	Los directivos y supervisores aseguran que todos los empleados reciben formación que les ayuda a entender cómo y porqué la organización actúa
AP2	La mayoría de empleados de esta empresa poseen suficiente conocimiento sobre los aspectos básicos del sector
AP3	La mayoría de empleados de esta organización entienden los procesos básicos utilizados para crear nuestros productos/servicios
AP4	Todos los empleados de la compañía reciben entrenamiento en los conceptos de calidad total
AP5	Los empleados de la empresa reciben formación de las herramientas estadísticas básicas
AP6	Los empleados reciben formación para el desarrollo del trabajo en equipo
AP7	Disponibilidad de recursos para la formación del personal dentro de la organización
AP8	La alta dirección ha establecido un ambiente que ayuda a la educación continua
AP9	Los directivos y supervisores participan en la formación especializada
<b>Gestión de los procesos</b>	
GP1	Control y mejora continua de los procesos clave
GP2	La prevención de productos/servicios defectuosos es una actitud fuerte en esta organización
GP3	Los procesos utilizados en esta organización incluyen medidas de calidad
GP4	Los empleados involucrados en diferentes procesos saben cómo evaluarlos
GP5	Se desarrollan nuevos productos/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
GP6	Se garantiza que el desarrollo de los productos/servicios son acordes con los diseños previos y desarrollos posteriores
GP7	Se introducen mejoras en los productos/servicios como consecuencia de encuestas de satisfacción a los clientes, quejas y reclamaciones, etc.
GP8	Esta implantado un programa para encontrar las pérdidas de tiempo y costes en todos los procesos
GP9	Se realizan estudios de mercado para conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes y como consecuencia es introducen mejoras en todos sus productos, servicios y procesos
GP10	Están implantadas estructuras organizativas específicas (Comité de calidad, equipos de trabajo) para apoyar la mejora de la calidad
GP11	Se identifican las áreas de mejora
GP12	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)
GP13	Incremento de los contactos personales directos de la organización con los clientes
GP14	Utilización de los requisitos de los clientes como base para la calidad
GP15	Los directivos y supervisores apoyan las actividades que mejoran la satisfacción de los clientes
<b>Resultados/satisfacción de los clientes</b>	
RSC1	La empresa se preocupa de recoger información de sus clientes para medir su satisfacción, mediante encuestas, reclamaciones etc
RSC2	La satisfacción del cliente muestra mejoras con el paso del tiempo
RSC3	Se ha puesto en marcha un mecanismo para escuchar y resolver quejas de los clientes
RSC4	Se establecen objetivos en este contexto y los resultados en los clientes alcanzados cumplen los objetivos marcados
RSC5	Se analizan las causas de estos resultados en los cliente y se implantan planes o acciones de mejora
RSC6	Abarcan todos estos resultados en los clientes a las áreas más relevantes de la organización
RSC7	Se comparan estos resultados en los clientes con los de los principales competidores siendo favorable tal comparativa o, en su defectos, aprendemos de ellos

<b>Resultados/satisfacción de los empleados</b>	
RSE1	La empresa recoge información pertinente de los empleados para medir su satisfacción (encuestas, reuniones, motivación, formación, promoción, etc.)
RSE2	Se evalúan otros indicadores indirectos de satisfacción como el nivel de absentismo, quejas, implicación en programas de mejora, rotación de personal, etc.
RSE3	La satisfacción de los empleados muestra mejora con el paso del tiempo
RSE4	El absentismo es alto
RSE5	La rotación de personal es baja
RSE6	Se establecen objetivos en este contexto y los resultados alcanzados cumplen con los objetivos marcados por la organización
RSE7	Se analizan las causas de estos resultados en los empleados y se implantan planes o acciones de mejora
RSE8	Abarcan todos estos resultados en los empleados a las áreas más relevantes de la organización
RSE9	Se comparan estos resultados en los empleados con los de los principales competidores siendo favorable tal comparativa o, en su defectos, aprendemos de ellos
<b>Resultado impacto social</b>	
RSS1	Se desarrollan políticas para reducir y prevenir riesgos para la salud y seguridad
RSS2	Se desarrollan políticas de protección del medioambiente
RSS3	La empresa participa en muchas actividades de la comunidad
RSS4	Se evalúa la sensación que la comunidad tiene mediante encuestas, reuniones autoridades etc.
RSS5	La resultados en la sociedad muestran mejoras con el paso del tiempo
RSS6	Se establecen objetivos en este contexto y los resultados alcanzados cumplen con los objetivos marcados por la organización
RSS7	Se analizan las causas de estos resultados sociales y se implantan planes o acciones de mejora
RSS8	Se comparan estos resultados impacto social con los de los principales competidores siendo favorable tal comparativa o, en su defecto, aprendemos de ellos
<b>Resultados clave</b>	
RC1	Nuestros resultados financieros han sido excelentes
RC2	Nuestro programa de calidad ha incrementado nuestros ingresos
RC3	Nuestro programa de calidad ha incrementado nuestra productividad
RC4	Nuestro programa de calidad ha mejorado nuestra posición competitiva
RC5	Nuestro programa de calidad ha mejorado nuestro desempeño en su conjunto
RC6	Nuestro programa de calidad ha tenido un impacto negativo en nuestra rentabilidad
RC7	Podríamos haber tenido mejores resultados sin un programa de calidad
RC8	Se evalúan los resultados clave tanto económicos como no económicos, así como financieros y no financieros
RC9	Se establecen objetivos en este contexto y los resultados clave alcanzados cumplen con los mismos
RC10	Se analizan las causas de estos resultados clave y se implantan planes o acciones de mejora
RC11	Abarcan todos estos resultados clave a las áreas más relevantes de la organización

## Notas

- Una relación más extensa de los beneficios derivados de la implantación/certificación de las normas ISO 9000 pueden consultarse en Camisón et al., 2007:772.
- Cifras del sector termal en España publicadas por ANBAL ([www.balnearios.org](http://www.balnearios.org)) año 2010: estaciones termales en funcionamiento 119, número de plazas de alojamiento propias 19.250, volumen de negocio 283 millones de euros, puestos de trabajo 5.600, clientes 1.010.000 aprox., pernoctaciones 4.455.000 aprox. (según datos encuesta Familitur publicada por el Instituto de Estudios Turísticos-IET en el primer trimestre

de 2012, el 1,1% de las pernoctaciones de turistas nacionales que tuvieron lugar el pasado año fue en la tipología del Turismo de Salud, casi siete millones de pernoctaciones anuales).

- En los establecimientos termales existen dos instalaciones y servicios diferenciados, por un lado el balneario donde se presta el tratamiento termal y por otro, el hotel donde se aloja el termalista. Por ello, en nuestro estudio hemos tenido en cuenta ambos servicios y la obtención por parte del establecimiento termal de la marca Q de Calidad Turística en cada una de las instalaciones; UNE 186001:2009-balnearios y norma

UNE 182001:2008 Hoteles y Apartamentos Turísticos.

- <sup>4</sup> También se pueden tener en cuenta los trabajos de Seth et al. (2005) que se encargaron de recopilar y estudiar varios modelos para medir la calidad de servicio e identificaron posibles líneas de investigación, por su parte Ekinci y Riley (1999, 2001); Akbaba (2006) y Pizam y Ellis (1999) realizaron lo mismo pero centrados en la industria hotelera. Así, Ekinci et al. (1998) se centró en los puntos de partida de calidad de servicio, Akbaba (2006) en el estudio de los atributos de calidad de servicio en hoteles y Pizam y Ellis, (1999) focalizaron su investigación en la técnica utilizada en las investigaciones.
- <sup>5</sup> Organismo de gestión español, privado, independiente y sin ánimo de lucro que promueve el Sistema de Gestión de la Calidad Español y es responsable de su ejecución, de la integridad y difusión. Sus funciones básicas son: la normalización, implantación, certificación y promoción de la Marca Q de Calidad Turística.
- <sup>6</sup> La clasificación en microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas se ha realizado en base al criterio del número de trabajadores según la recomendación de la Comisión de las Comunidades Europeas 96/280/CE, de 3 de abril de 1996, sobre la definición de pequeñas y medianas empresas (Diario Oficial n.º L107 de 30/04/1996, pp. 4-9).
- <sup>7</sup> El tamaño del hotel puede medirse por su número de habitaciones sobre huéspedes, aunque el número de investigadores que así lo hacen son pocos. En este sentido, Vallen y Vallen (1991) consideran a un hotel pequeño cuanto tiene 100 o menos habitaciones, mediano entre 100 y 300, y grande con más de 300 habitaciones. Por otra parte, investigadores como Lattin (1994), Muñoz Oñate (1994), y Renner (1994) en sus investigaciones diferencian entre pequeños, medianos y grandes, pero no delimitan el número de habitaciones que corresponden a cada grupo.
- <sup>8</sup> Scheaffer et al. (1990) y Grandzol y Gershon (1998) consideran que es mejor utilizar escalas de valores pares, ya que, tienen la ventaja de que obligan al encuestado a optar por un valor más bien bajo o más bien alto, evitando así escoger un punto medio que sí sería posible seleccionar en las escalas de valores impares. La razón de haber optado por una escala de 7 puntos es que nos interesaba medir principalmente el grado de implantación de las actividades de calidad y se deseaba un mayor margen de medida. Cada indicador se presenta como una sentencia, de forma que el encuestado debe optar por una de las siete posibilidades que reflejan los diferentes niveles de implantación.

<sup>9</sup> La fiabilidad hace referencia al grado en que una medida se encuentra libre de errores aleatorios y, por tanto, proporciona resultados consistentes si se realizan mediciones repetitivas (Sánchez y Sarabia, 1999:367), 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).

*Recibido:* 03/03/2013  
*Reenviado:* 05/11/2013  
*Aceptado:* 20/12/2013  
*Sometido a evaluación por pares anónimos*