

DOI: 10.7819/rbgn.v16i52.1614

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

## Los efectos de las prácticas de gestión de la calidad en los resultados clave: muestra de cuestionarios para el sector del alojamiento turístico en España

*Os Efeitos das Práticas de Gestão da Qualidade nos Resultados-chave: amostra de questionários para o setor de hospedagem turística na Espanha*

*The Effects of Quality Management Practices on Key Results: questionnaires sample for the industry of tourist accommodation in Spain*

José Álvarez García<sup>1</sup>

María de la Cruz del Río Rama<sup>2</sup>

Mercedes Vila Alonso<sup>3</sup>

Recebido em 21 de abril de 2013 / Aprovado em 15 de outubro de 2014

Editor responsável: João Maurício Gama Boaventura, Dr.

Processo de avaliação: *Double Blind Review*

### RESUMEN

En este trabajo de investigación se examinan los efectos directos e indirectos de las prácticas de la Gestión de la Calidad en los resultados clave, y se identifican las relaciones entre las prácticas de la calidad. Para cumplir con el objetivo propuesto se plantea un modelo estructural teniendo en cuenta la revisión previa de la literatura con el propósito de identificar las prácticas de calidad y las relaciones causales con los resultados clave. El modelo teórico y sus hipótesis son testados usando los datos obtenidos de una muestra de 186 empresas de alojamiento turístico certificadas con la marca “Q de Calidad Turística” en España, a partir de un cuestionario elaborado en base a las prácticas de calidad definidas en la literatura y por el Modelo EFQM, tomando como referencia algunas de las

escalas más relevantes. La metodología empleada consiste en la aplicación de un Análisis Factorial Exploratorio y Confirmatorio para validar las escalas (fiabilidad, unidimensionalidad y validez) y delimitar el número de ítems de cada uno de los instrumentos de medida de los constructos planteados para, a continuación, estimar el modelo causal propuesto procediendo a contrastar las hipótesis planteadas mediante la técnica Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM). Los resultados obtenidos apoyan las relaciones entre las prácticas de la calidad y el impacto directo y positivo de dos de las prácticas: gestión de los procesos y política/planificación de la calidad, en los resultados clave. También se observó que las prácticas de calidad que más influyen en los resultados clave son la política/planificación de la

1. Doutor em Turismo pela Universidade de Vigo. [pepealvarez@unex.es]

2. Doutora em Administração de Empresas pela Universidade de Vigo. [delrio@uvigo.es]

3. Doutora em Administração de Empresas pela Universidade de Vigo. [mvila@uvigo.es]

Endereço dos autores: Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Facultad de Estudios Empresariales y Turismo, Universidad de Extremadura. Avenida de la Universidad, nº 47 – Cep. 10071 – Cáceres - España

calidad junto con el liderazgo teniendo en cuenta los efectos totales (directos e indirectos).

**Palabras clave:** Gestión de la calidad. Resultados clave. Sector turístico. Modelo de ecuaciones estructurales. España.

## RESUMO

No presente trabalho de pesquisa foram analisados os efeitos diretos e indiretos das práticas de Gestão da Qualidade nos resultados-chave e foram identificadas as relações entre as práticas da qualidade. Para atingir o objetivo proposto, apresenta-se um modelo estrutural que leva em consideração a revisão prévia da literatura com o propósito de identificar as práticas da qualidade e as relações causais com os resultados-chave. O modelo teórico e suas hipóteses foram testados usando-se os dados obtidos a partir de uma amostra de 186 empresas de hospedagem turística certificadas com a marca “Q de Qualidade Turística” na Espanha, a partir de um questionário elaborado com base nas práticas de qualidade definidas na literatura e pelo Modelo EFQM, tomando-se como referência algumas das escalas mais relevantes. A metodologia usada consiste na aplicação de uma Análise Fatorial Exploratória e Confirmatória para validar as escalas (confiabilidade, unidimensionalidade e validade) e delimitar o número de itens de cada um dos instrumentos de medida dos construtos propostos, para, em seguida, elaborar o modelo causal proposto, procedendo ao teste das hipóteses levantadas por meio da técnica do Modelo de Equações Estruturais (SEM). Os resultados obtidos reforçam as relações entre as práticas de qualidade e o impacto direto e positivo de duas das práticas: gestão de processos e política/planejamento da qualidade, nos resultados-chave. Também foi observado que as práticas da qualidade que mais influenciam nos resultados-chave são a política/planejamento da qualidade junto com a liderança, levando-se em conta os efeitos totais (diretos e indiretos).

**Palavras-chave:** Gestão da qualidade. Resultados-chave. Setor turístico. Modelo de equações estruturais. Espanha.

## ABSTRACT

In this research work, we examine the direct and indirect effects of quality management practices on key results and we identify the relationship between quality practices. To achieve the proposed objective, a structural model was used, taking into account the previous review of the literature, in order to identify the quality practices and causal relationships with the key results. The theoretical model and hypotheses are tested using data collected from a sample of 186 tourist accommodation companies certified with the “Q for Tourist Quality” standard in Spain, from a questionnaire based on quality practices identified in the literature and on the EFQM Model, taking some of the most relevant scales as a reference. The methodology used consists of the application of an Exploratory and Confirmatory Factorial Analysis to validate the scales (reliability, one-dimensionality and validity) and define the number of items of each of the measuring instruments of the constructs proposed, to then estimate the causal model proposed, proceeding to test the hypotheses formulated by using the Structural Equation Model (SEM) technique. The results achieved support the relationship between quality practices and the direct and positive impact of two of the practices, processes management and quality policy/planning, on the key results. It was also observed that the quality practices that most influence key results are quality policy/planning along with leadership, when considering the total effects (direct and indirect).

**Keywords:** Quality management. Key results. Tourism industry. Structural equation model. Spain.

## 1 INTRODUCCIÓN

Numerosos investigadores consideran la Gestión de la Calidad Total (GCT) necesaria para que las empresas puedan ser competitivas en los mercados actuales, al proporcionar esta un enfoque para la mejora continua de cada uno de los aspectos del negocio; mejorar las actividades,

lo que denominamos calidad interna (LEE; TO; YU, 2009; MAK, 2011) y el rendimiento de las empresas (calidad externa) o desempeño empresarial (POWELL, 1995; KAYNAK, 2003; ROCA PUIG et al., 2005).

En este sentido, la GCT permite a las empresas incrementar su cuota de mercado, la satisfacción de los clientes y empleados, así como la eficiencia y calidad de servicio al mejorar sus procesos internos (CAMISÓN; CRUZ; GONZÁLEZ, 2007; SILA, 2007; LEE; TO; YU, 2009; MAK, 2011). Una relación más extensa de los beneficios derivados de la implantación y certificación de las normas ISO 9000 puede consultarse Camisón, Cruz e González, 2007.

En la revisión de la literatura sobre Gestión de la Calidad se pueden identificar dos líneas claramente definidas en lo relativo al sistema de gestión:

- 1) Estudios cuya finalidad es elaborar un instrumento para medir la calidad. Su objetivo es identificar las principales prácticas de la calidad (factores críticos), en el sector industrial (FLYNN; SCHROEDER; SAKAKIBARA, 1994; AHIRE; GOLHAR; WALLER, 1996), los aplicables tanto al sector servicios como industrial (SARAPH; BENSON; SCHROEDER, 1989; BLACK; PORTER, 1996; QUAZI et al., 1998, RAO; SOLIS; RAGHUNATHAN, 1999) y la elaboración de un instrumento de medida para medir la calidad de servicio aplicable solo a empresas de servicios (el modelo SERVQUAL) elaborado por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), servperf, hotelqual.
- 2) Estudios que han tratado de demostrar el vínculo entre la gestión de la calidad con la mejora de los resultados en la empresa y con la mejora del desempeño. Pocos de los estudios han identificado las relaciones directa o indirecta entre ambas variables. Los datos muestran la existencia de conexiones entre los factores de GCT y el rendimiento de una empresa, pero no puede ser estrictamente probado que la

GCT conduce a un mayor rendimiento, sino que simplemente existe una relación (POWELL, 1995). Por otro lado, en otros estudios esta relación es muy débil y no siempre significativa (SOUSA; VOSS, 2002). Por tanto, la GCT no siempre mejora el rendimiento.

Kaynak (2003) afirma que la imposibilidad de obtener resultados consistentes podría ser debido a tres diferencias significativas entre los estudios. Por un lado, el diseño de las investigaciones; algunos autores como Douglas y Judge (2001) consideran la GCT como un único constructo, en cambio otros como Samson y Terziowski (1999) la consideran como un constructo multidimensional. En segundo lugar, la medida de los niveles de desempeño: Samson y Terziowski (1999) consideran el rendimiento operativo y Douglas y Judge (2001) el rendimiento financiero. En tercer lugar, las técnicas de análisis, regresión múltiple en el estudio Samson y Terziowski (1999) y correlaciones en el estudio de Powell (1995).

En esta línea, el objetivo de este trabajo de investigación es analizar la estructura de relaciones entre las prácticas de la calidad y los resultados clave, es decir, cómo actúan y su nivel de influencia en los mismos, así como las interrelaciones existentes entre las prácticas.

Esta investigación es relevante para los profesionales del sector del alojamiento turístico, porque puede proporcionar información sobre qué prácticas de calidad deben centrar sus esfuerzos para mejorar los resultados clave (financieros/ desempeño).

Aunque sí existen estudios sobre calidad en el sector turístico, todos ellos muy recientes como (CASADESÚS; MARIMON; ALONSO, 2010; MAK, 2011; SHEEHAN; PRESENZA, 2011; TARÍ-GUILLÓ; PEREIRA-MOLINER, 2012; TARÍ-GUILLÓ; HERAS-SAIZARBITORIA; DICK, 2012), sigue siendo muy necesaria la investigación. Son muchos los aspectos sobre los cuales no existe ninguna investigación, y en otros muchos es necesaria una mayor profundidad. Por ello, el principal motivo que nos ha impulsado a la realización de la

presente investigación es que existen muy pocas investigaciones que estudien el impacto positivo de la implantación de los modelos de gestión de la calidad en las empresas turísticas, considerando tanto el rendimiento financiero como las mejoras en el desempeño (CLAVER; TARÍ; PEREIRA, 2006; NICOLAU; SELLERS, 2010; RUBIO-ANDRADA; ALONSO-ALMEIDA; RODRÍGUEZ-ANTÓN, 2011; ALONSO-ALMEIDA; RODRÍGUEZ-ANTÓN; RUBIO-ANDRADA, 2012; TARÍ-GUILLÓ; PEREIRA-MOLINER, 2012).

Por tanto, nuestro punto de partida es realizar el estudio en el sector turístico, más concretamente en el sector de alojamiento, dada la importancia del sector turístico en las economías actuales (según la Organización Mundial del Turismo-OMT, la contribución del turismo a la actividad económica mundial en el año 2011 se estima en cerca del 5%, su contribución al empleo se estima entre el 6% y el 7% del número total de empleos en todo el mundo, directos e indirectos), sector en el que la calidad no puede ser gestionada de igual manera que en el sector industrial (CAMISÓN; CRUZ; GONZÁLEZ, 2007), debido a las características especiales de los servicios frente a los productos; intangibilidad, inseparabilidad de la producción del consumo, la intensidad de la mano de obra, la heterogeneidad, su caducidad, etc., de ahí la importancia del estudio de la Gestión de la Calidad en este sector.

De cara a nuestro trabajo, nos interesa resaltar que el estudio se realiza en empresas que poseen la Marca “Q de Calidad Turística” en base a la norma UNE182001:2008-hoteles y apartamentos turísticos, Sistema de Gestión de la Calidad intermedio entre el aseguramiento (ISO 9001) y Calidad Total (EFQM). Las investigaciones de Gestión de la Calidad hasta estos momentos se realizaron mayoritariamente en el ámbito de la ISO 9001 o Modelo Europeo de Excelencia (EFQM), y dado las peculiaridades de la norma UNE que exponemos a continuación, consideramos importante la realización de investigaciones en este contexto.

Esta norma estandariza, con el objetivo de la búsqueda de la satisfacción del cliente, desde el

sistema de gestión, hasta la prestación del servicio, pasando por la infraestructura y equipamiento. 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 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-Instituto para la Calidad Turística Española- [www.ictes.es](http://www.ictes.es) (normas que definen el nivel de servicio al cliente) estas especifican que debe determinarse un sistema de calidad propio del establecimiento turístico (Camisón, Cruz y González, 2007), e incluyen las especificaciones del servicio que debe implementar la empresa que se adhiera al sistema.

Para dar respuesta al objetivo planteado, el trabajo se estructura en los siguientes apartados. En primer lugar, se realiza una revisión de la literatura sobre las prácticas de gestión de la calidad y la relación de estas con los resultados. En segundo lugar, a partir de la revisión bibliográfica efectuada se establece el modelo teórico y las hipótesis. En el siguiente apartado se describe la metodología empleada; en este trabajo se optó por utilizar un cuestionario con 68 ítems agrupados en 7 constructos que cumplieron 186 empresas de alojamiento turístico certificadas con la marca “Q de Calidad Turística” en España y, a continuación, se muestran los resultados del modelo estructural. En el siguiente apartado se discuten los resultados y se muestran las limitaciones del estudio, para finalizar con las conclusiones y futuras líneas de investigación.

## 2 REVISIÓN DE LA LITERATURA

### 2.1 Prácticas de la gestión de la calidad

El concepto de Calidad Total nace por la aportación de numerosos investigadores y, surge a raíz de las nuevas exigencias a las que tienen que enfrentarse las empresas en los mercados actuales, enormemente complejos y cambiantes, para poder mantener su posición competitiva. La calidad hoy en día se configura como un modelo de gestión y un estilo de dirección que se implanta en las

empresas, siendo uno de sus rasgos distintivos la dimensión estratégica (CAMISÓN; CRUZ; GONZÁLEZ, 2007).

La GCT está configurada por un sistema de valores/principios, así como por un conjunto de prácticas o técnicas utilizadas para la implantación eficaz de la misma. En la literatura sobre el tema ha quedado demostrado que para que la implantación eficaz de la GCT tenga éxito es necesario tener en cuenta los principios de la calidad junto con las prácticas, herramientas y técnicas que nos permitan aplicarlos (ZHANG, 2000). Kanji (1998) determina que los factores críticos de éxito son las áreas clave de la organización que, gestionándose adecuadamente, garantizan la mejora de la competitividad y la excelencia empresarial.

Estos factores críticos/prácticas de la calidad a tener en cuenta han sido identificados desde tres áreas diferentes:

- 1) Las aportaciones de los gurús de calidad que muestran tanto los puntos fuertes como débiles de la gestión de la calidad, fundamentales para el desarrollo de estudios posteriores que han identificado los factores críticos, en un intento de aportar a las empresas los componentes de la calidad en los que deben centrarse.
- 2) Modelos para la implantación de la calidad. Dos grandes tendencias; normas estandarizadas de aseguramiento de la calidad, como la familia de normas ISO 9000 y los modelos que subyacen a los premios de calidad como base para la gestión de la calidad como el Modelo EFQM, etc.
- 3) Investigaciones realizadas por los investigadores. En este sentido los factores críticos identificados varían de unos investigadores 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 (KANJI, 1998).

Por todo ello es necesario llegar a un consenso de cuáles son esos principios de gestión de la calidad. Son muchos los investigadores que

realizaron investigaciones en este sentido a lo largo de los años, destacando 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); Claver, Tarí y Molina (2003); Camisón, Cruz y González (2007).

En nuestra investigación los factores críticos considerados son: liderazgo, política/ planificación de la calidad, alianzas y recursos, gestión de los empleados, aprendizaje, gestión de los procesos y mejora continua. Para la elección de los factores críticos nos hemos basado en investigaciones previas, sobre todo en aquellos trabajos que elaboran un instrumento de medida de la Gestión de la Calidad aplicados tanto a empresas industriales como de servicios (SARAPH; BENSON; SCHROEDER, 1989; FLYNN; SCHROEDER; SAKAKIBARA, 1994; BLACK; PORTER, 1996; AHIRE; GOLHAR; WALLER, 1996; QUAZI et al., 1998) y en el modelo EFQM.

## 2.2 Relación entre tqm y el resultado empresarial

Como punto de partida nos parece interesante delimitar qué se entiende por rendimiento empresarial, es decir, los diferentes niveles de rendimiento dentro de la empresa. Engloba tanto los resultados de la calidad (variables subjetivas) como el resultado económico-financiero (variables objetivas).

Según Claver, Tarí y Pereira (2006, p. 35) “la calidad puede influir sobre el rendimiento por dos vías complementarias”. Puede tener: a) efectos internos a través de los procesos (incremento de la productividad de los trabajadores, de las infraestructuras, mejora de la eficiencia, reducción de costes) y b) efectos externos a través del mercado (relacionados con el efecto de la calidad sobre la satisfacción del cliente y la demanda de los servicios; incremento de las ventas y cuota de mercado, mejora de la imagen, etc. (SINGELS; RUËL; VAN DE WATER, 2001).

Hasta la década de los 90 no empiezan a realizarse estudios con el objetivo de analizar

la relación entre la GCT y el rendimiento empresarial. Tarí-Guilló y Pereira-Moliner (2012, p. 54) recogen los diferentes enfoques en los que se pueden agrupar los resultados de los estudios realizados hasta este momento; “(1) un primer enfoque afirma que las empresas certificadas obtienen mejores resultados que las no certificadas en aspectos tales como el retrabajo, la eficiencia, la satisfacción de los clientes y empleados, la calidad del servicio y la cuota de mercado (LEE; TO; YU, 2009; MAK, 2011), aunque los efectos en el resultado financiero no están tan claros; (2) el segundo enfoque indica que las empresas certificadas obtienen mejores resultados financieros que las no certificadas, a la vez que mejoran sus procesos internos (MOKHTAR; MUDA, 2012); (3) el tercer enfoque y más negativo afirma que la certificación no influye en los resultados empresariales (MARTÍNEZ-COSTA; et al, 2009; LO; YEUNG; CHENG, 2011)”.

Los estudios realizados concretamente en el contexto del sector turístico también muestran disparidad de resultados, pero estamos de acuerdo con Tarí-Guilló y Pereira-Moliner (2012, p. 55) que indican que “la certificación puede mejorar los resultados, incluidos los financieros”, en empresas del sector turístico.

En relación a los trabajos que estudian el efecto positivo sobre el rendimiento empresarial, vemos una relación extensa de los mismos en Claver, Tarí y Pereira, 2006. Un trabajo posterior de Ul Hassan et al. (2012), también examinó el efecto de las prácticas de la GCT en los resultados de la calidad, del negocio y organizacionales. En su trabajo recogen diversos trabajos cuyo impacto en los resultados empresariales es positivo; Karani y Bichanga (2012), Zehir et al. (2012). En este mismo sentido, Marín Vinuesa (2009) realizó un estudio en el que sintetiza las contribuciones realizadas en la investigación sobre la calidad y su relación con los resultados financieros.

Esta relación positiva también puede encontrarse en los estudios en el sector turístico. Mejorar los resultados financieros (CLAVER; TARÍ; PEREIRA, 2006; NICOLAU; SELLERS, 2010; RUBIO-ANDRADA;

ALONSO-ALMEIDA; RODRÍGUEZ-ANTÓN, 2011; SEDLÁČEK et al., 2011, ALONSO-ALMEIDA; RODRÍGUEZ-ANTÓN; RUBIO-ANDRADA, 2012), mejorar los resultados operativos y de calidad (NIELD; KOZAK, 1999; RUBIO-ANDRADA; ALONSO-ALMEIDA; RODRÍGUEZ-ANTÓN, 2011; TARÍ-GUILLÓ; PEREIRA-MOLINER, 2012).

### 2.3 El modelo de investigación y propuesta de hipótesis

En la revisión bibliográfica realizada hemos comprobado que, en general, las prácticas de la GCT están correlacionadas entre ellas y con los resultados (KAYNAK, 2003; TARÍ; MOLINA; CASTEJÓN, 2007; MOON; et al, 2011; TARÍ-GUILLÓ; PEREIRA-MOLINER, 2012; HERAS-SAIZARBITORIA; MARIMON; CASADESÚS, 2012). En nuestra investigación proponemos un modelo de las relaciones entre las prácticas de la GCT y los resultados clave en el sector de alojamiento turístico con la finalidad de estudiar las relaciones directas e indirectas entre ambas variables. Debido a la escasa literatura en el sector turístico sobre el estudio de estas relaciones, las hipótesis planteadas en el modelo de investigación proceden de estudios realizados en el ámbito industrial o de servicios.

#### 2.3.1 Liderazgo

La Gestión del liderazgo es el factor más importante para la implantación exitosa de la GCT, afirmación realizada por los gurús de la calidad (JURAN, 1988) y corroborada por los resultados de numerosos estudios (SARAPH; BENSON; SCHROEDER, 1989; FLYNN; SCHROEDER; SAKAKIBARA, 1994; CURKOVIC; VICKERY; DROGE, 2000) ya que mejora el desempeño, influyendo en otras prácticas de la calidad. En este sentido, a fin de gestionar la calidad en la organización se necesita planificar la misma (SARAPH; SEBASTIAN, 1993). Es la dirección la encargada de ello mediante la fijación de valores, objetivos, sistemas para satisfacer al cliente (AHIRE; GOLHAR;

WALLER, 1996) y un ambiente de aprendizaje y de cooperación interna y externa (ANDERSON; RUNGTUSANATHAM; SCHROEDER, 1994). Por ello, el liderazgo de la dirección con la calidad debe ser visible permanentemente y en todos los niveles directivos (DEAN; BOWEN, 1994), ya que actúa como guía e impulsor del proceso de implantación de la Gestión de la Calidad. Teniendo en cuenta lo expuesto planteamos las siguientes hipótesis:

**H1:** El liderazgo de la alta dirección influye positiva y significativamente en las alianzas y recursos.

**H2:** El liderazgo de la alta dirección influye positiva y significativamente en la política/planificación de la calidad.

**H3:** El liderazgo de la alta dirección influye positiva y significativamente en la gestión de las personas.

**H4:** El liderazgo de la alta dirección influye positiva y significativamente en el aprendizaje.

### 2.3.2 *Alianzas y recursos*

La relación entre las alianzas y recursos con la gestión de los procesos dentro de la empresa es un aspecto tratado con frecuencia en la literatura (CURKOVIC; VICKERY; DROGE, 2000; ESKILDSEN; DAHLGAARD, 2000). Concretamente analizan cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política, estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Eskildsen y Dahlgaard (2000), llevaron a cabo un análisis empírico del modelo EFQM en el que encuentran una relación positiva y significativa entre la gestión de las alianzas y recursos y la gestión de los procesos clave. Otros han sugerido que las buenas relaciones con los proveedores pueden tener un efecto positivo sobre la gestión de procesos (KAYNAK, 2003), así como otras prácticas como son la planificación de la calidad, la gestión de recursos humanos, el enfoque en el cliente (SAMSON; TERZIOVSKI, 1999) y el aprendizaje (ANDERSON;

RUNGTUSANATHAM; SCHROEDER, 1994). Como consecuencia, la planificación de la calidad, la gestión de los recursos humanos, el aprendizaje, la gestión de proveedores y el enfoque en el cliente están relacionados de manera positiva con la gestión de procesos. Esto nos lleva a plantear las siguientes hipótesis:

**H8:** La gestión de las alianzas y recursos influye positiva y significativamente en la gestión de los procesos.

**H9:** La gestión de las alianzas y recursos influye positiva y significativamente en la mejora continua.

### 2.3.3 *Política/planificación de la calidad*

Otro de los factores críticos que pueden tener efectos positivos sobre la gestión de los procesos y la mejora continua es la política/planificación de la calidad. Según Winn y Cameron (1998) la política y estrategia debe ponerse en práctica a través del despliegue de los procesos clave, de una adecuada política y gestión de personal, y mediante el establecimiento de alianzas. De igual forma, Samson y Terziovski (1999) afirman que la planificación puede impactar en la mejora de los procesos. Dado que una empresa debe planificar sus actividades para mejorar la calidad, parece lógico que la planificación debería afectar positivamente a la gestión de sus procesos y a la mejora continua (TARÍ; MOLINA; CASTEJÓN, 2007).

En la misma línea un estudio realizado por Eskildsen y Dahlgaard (2000) demostró que la política y estrategia definida por la dirección condiciona la gestión de las personas y los recursos, también verifican que los procesos dependen de la gestión que se haga de las personas, de los recursos y de la propia definición de política y estrategia. En esta misma línea, Reiner (2002) en su trabajo confirma que la política y estrategia influye en el liderazgo y en la gestión de los procesos. El liderazgo también se relaciona con los recursos y es el que determina la gestión de los procesos.

Lo expuesto anteriormente nos lleva a plantearnos las siguientes hipótesis:

**H5:** La política/planificación de la calidad influye positiva y significativamente en la gestión de las alianzas y recursos.

**H6:** La política/planificación de la calidad influye positiva y significativamente en la gestión de las personas.

**H10:** La política/planificación de la calidad influye positiva y significativamente en la gestión de los procesos.

**H11:** La política/planificación de la calidad influye positiva y significativamente en la mejora continua.

### 2.3.4 *Gestión de los empleados*

La relación entre la gestión de los empleados y la gestión de los procesos ha sido escasamente analizada por los investigadores del ámbito de la gestión de la calidad. En este sentido cabe destacar los estudios de Samson y Terziovski (1999); Wilson y Collier (2000), que confirman que la gestión de los empleados y los procesos están interrelacionados. En trabajos posteriores, Kristensen, Juhl y Eskildsen (2001); Eskildsen, Kristensen y Juhl (2002), afirman que la gestión de las personas mantiene una relación directa con la gestión de los procesos, ya que estos están influidos por la gestión de los recursos humanos. De hecho, afirman que aquellas organizaciones que no se esfuerzan por motivar a sus empleados para la resolución de problemas no lograrán una plena implicación de los mismos en la mejora de los procesos, ni una trasmisión efectiva del conocimiento, repercutiendo todo ello en la gestión de los procesos. Esto nos lleva a plantear las siguientes hipótesis:

**H12:** La gestión de los empleados influye positiva y significativamente en la gestión de los procesos.

**H13:** La gestión de los empleados influye positiva y significativamente en la gestión de la mejora continua.

**H7:** La gestión de los empleados influye positiva y significativamente en el aprendizaje.

### 2.3.5 *Aprendizaje*

El último factor crítico que afecta directamente a la gestión de los procesos y a la mejora continua es el aprendizaje (ANDERSON; RUNGTUSANATHAM; SCHROEDER, 1994). En este sentido, el aprendizaje y la formación pueden tener un efecto positivo en la mejora continua, lo cual se debe al hecho de que la mejora continua se basa en una constante orientación al aprendizaje, que debe incluir la inversión en formación (HACKMAN; WAGEMAN, 1995). Según Tarí, Molina y Castejón (2007:489) “el aprendizaje y la gestión por procesos se refuerzan mutuamente”, ya que las personas son las que llevan los procesos y por lo tanto pueden influir en los mismos gracias al proceso de aprendizaje que facilita la aplicación de la gestión por procesos (ANDERSON; RUNGTUSANATHAM; SCHROEDER, 1994). Planteamos las siguientes hipótesis:

**H14:** El aprendizaje influye positiva y significativamente en la gestión de los procesos.

**H15:** El aprendizaje influye positiva y significativamente en la mejora continua.

### 2.3.6 *Gestión por procesos y mejora continua*

La gestión de los procesos contribuye a la mejora continua (ANDERSON; RUNGTUSANATHAM; SCHROEDER, 1994), por lo que planteamos la siguiente hipótesis:

**H16:** La gestión de procesos influye positiva y significativamente en la mejora continua.

Curkovic, Vickery y Droge (2000); Eskildsen y Dahlgaard (2000), afirman que la adecuada gestión de procesos y la mejora continua están relacionadas positivamente con los resultados de la organización, de los empleados y de los clientes. “La calidad como excelencia consiste no solo en la consecución de los resultados clave para



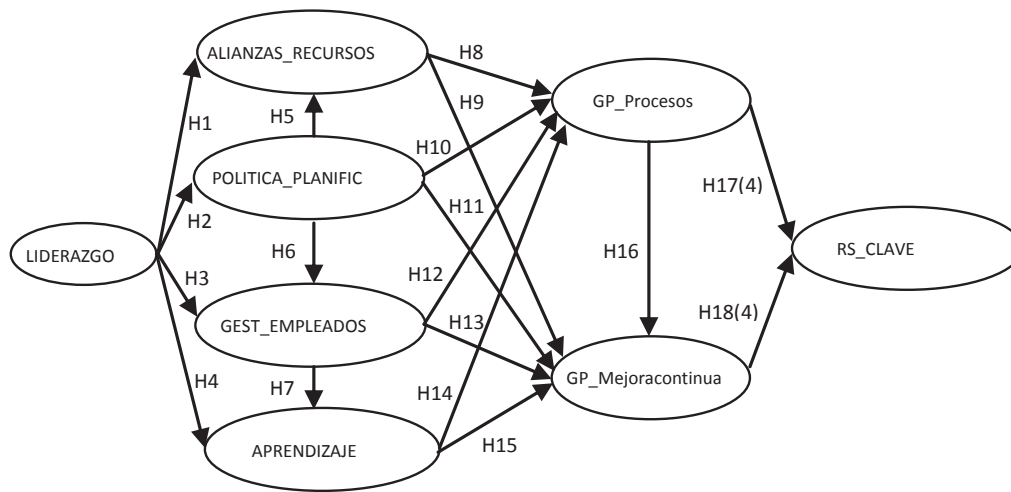
el negocio, sino en la satisfacción de los clientes internos (trabajadores) y externos (consumidores), así como de la sociedad en la que las empresas desarrollan su actividad” (NABITZ et al., 2001, p. 70).

**H17 (4):** La gestión de los procesos influye positiva y significativamente en los resultados clave.

**H18 (4):** La mejora continua influye positiva y significativamente en los resultados clave.

En la figura se recoge el modelo estructural propuesto. En él se contrasta las relaciones

entre las variables latentes para ver cómo las prácticas de la calidad/ factores críticos afectan a los resultados clave, es decir, ver si realmente la mejora continua y la gestión por procesos pueden ser consideradas antecedentes de los mismos. Asimismo, queremos contrastar si el liderazgo influye a través de las alianzas y los recursos, la política/planificación de la calidad, la gestión de los empleados y el aprendizaje en los antecedentes de los resultados clave, y por tanto inciden a través de ellos en dichos resultados.



**FIGURA 1** – Diagrama representativo del modelo estructural propuesto

Fuente: Elaboración propia

### 3 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Construcción del instrumento de medida

Con el propósito de cumplir con el objetivo planteado, conocer las interrelaciones entre las prácticas de calidad y los resultados clave de la organización, diseñamos un cuestionario tomando como referencia las prácticas de calidad definidas en la literatura y por el Modelo EFQM. El resultado de dicha revisión fue la generación de un conjunto de ítems, tomando como referencia algunas de las escalas más relevantes: Saraph, Benson y Schroeder (1989), Black y Porter (1996); Powell (1995); Ahire, Golhar y

Waller (1996) y Modelo EFQM. El cuestionario quedó constituido por 68 ítems agrupados en 7 constructos, liderazgo, política/planificación de la calidad, alianzas y recursos, gestión de los empleados, aprendizaje, gestión de procesos y resultados clave.

#### 3.2 Población objetivo

La población considerada fue la que englobaba empresas del sector de alojamiento turístico en España que poseen la certificación “Q de Calidad Turística”. Elaboramos la base de datos a partir de la información contenida en la página web del ICTE (Instituto para

la Calidad Turística Española- [www.icte.es](http://www.icte.es)), quedando la población objetivo constituida por 566 empresas de alojamiento. El cuestionario con 86 preguntas fue enviado a los responsables de calidad, ya que poseen los conocimientos necesarios al desempeñar un papel activo en la estrategia de calidad, para responder al mismo. Cumplimentaron el cuestionario 186 empresas que representan un índice de respuesta de 32,86% y un margen de error de 6,01%. El proceso de recogida de datos comenzó el 1 de abril de 2010 y finalizó el 30 de mayo, realizándose el mismo a través de sucesivos contactos por correo electrónico.

De cara a nuestro trabajo, nos interesa especialmente resaltar la característica más relevante de nuestra población objetivo. Las empresas de alojamiento que la constituyen han implantado y están certificadas en la Marca "Q de Calidad Turística" en base a la norma UNE182001:2008-hoteles y apartamentos turísticos. Marca que se crea en 1997 en España, constituyéndose como un Sistema de Gestión de la Calidad propio y único en el mundo para el Sector Turístico, otorgada por el Instituto de Calidad Turística Español (organismo privado, independiente y sin ánimo de lucro), y en la actualidad existen 21 normas que abarcan a 21 subsectores turísticos.

Existen muy pocos estudios cuyo ámbito de estudio sea la Q de Calidad Turística. Podemos citar el llevado a cabo por Álvarez, Fraiz y Del Río (2011), que analizaron las barreras a las que se enfrentan los balnearios españoles en su proceso de implantación de la Q; Tarí- Guilló y Pereira-Moliner (2012) que analizaron la influencia de la calidad en la rentabilidad de las cadenas hoteleras y el de Viada-Stenger, Balbastre-Benavent y Redondo-Cano (2010) que analizó la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (estándar Q de Calidad Turística) en el caso del sector hotelero.

En cuanto al perfil de la muestra, respondieron al cuestionario empresas pertenecientes a prácticamente todas las Comunidades Autónomas, ya que se buscaba la representatividad de cada una de ellas. En cuanto

al tamaño o dimensión de los establecimientos la mayor parte de las mismos corresponden a pequeñas empresas 53,8% (0-49 trabajadores), representando las medianas el 46,2% (50 a 249 trabajadores), 100 y 86 empresas respectivamente. Existen 65 (34,9%) empresas certificadas con una antigüedad menor o igual a 3 años en la Norma UNE 182001:2008 (hoteles y apartamentos turísticos), 77 (41,4%) empresas con una antigüedad mayor de 3 y menor o igual a 6 años y con más de 6 años, 44 (23,7%) empresas.

### 3.3 Test de fiabilidad y validez de las medidas

Con el propósito de comprobar si los conceptos teóricos considerados han sido medidos adecuadamente a través de los ítems establecidos en el cuestionario, realizamos un análisis de los instrumentos de medida de los constructos que forman parte del modelo planteado. Desarrollamos este proceso en dos fases: una de carácter exploratorio mediante el análisis factorial exploratorio, y otra en la que realizaremos un Análisis Factorial de primer orden, tratando de depurar más las variables observables y mantener aquellas que mejor representan al concepto latente (HAIR et al., 1999).

Para el cálculo de la fiabilidad hemos utilizado el método de consistencia interna o método de Kuder Richardson. Con la finalidad de contrastar la fiabilidad de la escala se realizan los siguientes análisis: comprobamos que todos los ítems de la escala presentan unos valores aceptables de correlación ítem-total (superiores a 0,3), y analizamos el  $\alpha$  de Cronbach (1951), comprobando que superan el límite mínimo permitido de 0,7. Con este proceso delimitamos el número de ítems que medirán cada concepto.

El análisis de la fiabilidad de las escalas de medida en el caso de las prácticas de la calidad, nos permitió comprobar que existe un ítem GEM8 en la escala gestión de los empleados que presenta una correlación ítem-total por debajo del mínimo recomendado (Nurosis, 1993) de 0,3, que se eliminó para mejorar el Alpha de Cronbach. En el caso de la escala resultado, se eliminó RC6 y RC7 (resultados clave). Después de la depuración

de las escalas, el coeficiente Alpha de Cronbach, toman valores superiores al 0,7 recomendado por Nunnally (1979), lo que nos indica la adecuada consistencia interna de todas las escalas analizadas.

Para confirmar la unidimensionalidad de las escalas propuestas, realizamos un Análisis Factorial Exploratorio de componentes principales con rotación varimax que permite identificar las dimensiones subyacentes en cada uno de los constructos al repartir la varianza entre los distintos factores (HAIR et al., 1999).

Como paso previo a la realización del análisis factorial, es necesario especificar que los datos obtenidos mediante el cuestionario son adecuados para realizar el análisis factorial. Para ello es necesario examinar la matriz de correlaciones y comprobar si efectivamente es pertinente continuar con el mismo. De este modo: (1) comprobamos que en la matriz de correlaciones entre todas las variables disponibles existe un número significativo de correlaciones elevadas ( $>0,5$ ), y además el determinante de la matriz de correlaciones toma un valor próximo a cero en todas las escalas; (2) Test de Esfericidad de Bartlett que, en nuestro caso, podemos rechazar en todas las escalas esta hipótesis ya que el valor del test es elevado y está asociado a un nivel de significación inferior al 0,05; (3) Test de adecuación de la medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) en nuestro caso menos presenta un valor superior a 0,7; (4) El Índice MSA, es inaceptable para valores inferiores a 0,5; presenta un valor superior a 0,7.

La aplicación del análisis factorial no supuso la eliminación de ningún ítem, en todos los casos las cargas factoriales son superiores a 0,5 (excepto GP8), no considerando como significativas cargas factoriales inferiores a 0,3 (HAIR et al., 1999). En todas las escalas el porcentaje acumulado de varianza explicada es superior al 50%.

Como segunda fase del proceso de depuración de las escalas, sometemos las soluciones factoriales a validación mediante la técnica del Análisis Factorial Confirmatorio, lo que nos permite examinar el modelo de medida y el modelo estructural y el modelo global lo que

garantiza la validez y fiabilidad de las escalas de medida depurándolas más en caso de ser necesario.

Para realizar el *ajuste del modelo de medida estructural* tenemos en cuenta los siguientes indicadores: (1) el valor t de cada coeficiente crítico estandarizado, debe superar el  $\pm 1,96$  y las cargas factoriales estandarizadas de las diferentes variables deben ser superiores a 0,5 (HILDEBRANT, 1987; STEENKAMP; VAN TRIJP, 1991); (2) el parámetro  $R^2$ , que mide la fiabilidad individual de cada indicador, se tomará el valor 0,5 recomendado por Sharma (1996), mientras otros autores Homburg y Pflesser (2000) consideran que son suficientes los valores por encima del 0,4 (el incumplimiento claro de los límites marcados en estos indicadores conllevará a la eliminación de los indicadores de la escala de medida y la re-estimación del modelo). Y por último debemos evaluar el modelo global, determinamos la bondad del ajuste del modelo, no existiendo un conjunto de medidas generalmente aceptadas cuando consideramos conjuntamente el modelo de medida y estructural. Levý-Magin y Varela (2006) proponen medidas de ajuste absoluto, parsimonioso e incremental.

Para proseguir con el análisis planteamos los siguientes análisis factoriales confirmatorios para las diferentes escalas de medida por separado: (1) liderazgo; (2) política/planificación de la calidad; (3) alianzas y recursos; (4) gestión de los empleados; (5) aprendizaje; (6) gestión de procesos; (7) mejora continua; y (8) resultados clave.

Los criterios utilizados para juzgar la procedencia de eliminar ítems fueron el valor del estimador Lambda ( $>0,5$ ), el del estadístico “t de Student” correspondiente y el del coeficiente  $R^2$ , que mide la fiabilidad individual de cada indicador. Por otra parte, todos los modelos presenta unas buenas medidas de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia, tal y como puede apreciarse en la tabla 1, puesto que todos los indicadores presentan valores dentro de los límites generalmente aceptados y la probabilidad asociada a  $\chi^2$  se sitúa por encima del 0,05 recomendado, excepto en la escala alianzas y recursos con un valor muy próximo ( $\chi^2= 0,042$ ).

**TABLA 1** – Resultados del análisis factorial confirmatorio

Variables medida	Cargas estandarizadas	T-student	R <sup>2</sup>	Bondad ajuste	Variables medida	Cargas estandarizadas	T-student	R <sup>2</sup>	Bondad ajuste
<b>Liderazgo</b>					<b>Aprendizaje</b>				
LI3	0,691	-----	0,478	$\chi^2= 9,275$ (P = 0,099)	AP4	0,841	-----	0,707	$\chi^2= 2,554$ (P = 0,279)
LI5	0,902	11,135	0,814	GFI = 0,981	AP6	0,823	13,387	0,677	GFI = 0,993
LI6	0,873	10,849	0,762	AGFI = 0,944	AP7	0,859	14,292	0,738	AGFI = 0,965
LI7	0,728	9,208	0,530	CFI = 0,993	AP8	0,882	14,847	0,779	CFI = 0,999
LI8	0,827	10,351	0,684	$\chi^2$ Normalizada( $\chi^2/df$ ) = 1,875					$\chi^2$ Normalizada( $\chi^2/df$ ) = 1,277
<b>Política/ planificación de la calidad</b>					<b>Gestión de procesos: procesos</b>				
pO1	0,787	-----	0,620	$\chi^2= 11,862$ (P = 0,221)	GP1	0,716	-----	0,512	$\chi^2= 5,257$ (P = 0,385)
PO3	0,746	10,955	0,556	GFI = 0,978	GP2	0,858	10,973	0,737	GFI = 0,989
PO4	0,641	9,134	0,412	AGFI = 0,948	GP3	0,864	11,036	0,747	AGFI = 0,967
PO5	0,823	12,425	0,677	CFI = 0,996	GP4	0,791	10,171	0,625	CFI = 0,999
PO6	0,914	14,239	0,836	$\chi^2$ Normalizada( $\chi^2/df$ ) = 1,318	GP5	0,647	8,344	0,518	$\chi^2$ Normalizada( $\chi^2/df$ ) = 1,051
PO7	0,863	13,232	0,745						
<b>Alianzas y recursos</b>					<b>Gestión de procesos: mejora continua</b>				
				$\chi^2= 6,332$ (P = 0,042)					$\chi^2= 2,521$ (P = 0,284)
AL4	0,623	-----	0,388	GFI = 0,984	GP12	0,586	-----	0,344	GFI = 0,993
AL5	0,820	9,002	0,672	AGFI = 0,921	GP13	0,796	8,463	0,634	AGFI = 0,966
AL6	0,920	9,628	0,846	CFI = 0,990	GP14	0,961	9,423	0,924	CFI = 0,999
AL7	0,878	9,417	0,771	$\chi^2$ Normalizada( $\chi^2/df$ ) = 3,166	GP15	0,965	9,435	0,931	$\chi^2$ Normalizada( $\chi^2/df$ ) = 1,260
<b>Gestión de los empleados</b>					<b>Resultados clave</b>				
GEM1	0,825	-----	0,681	$\chi^2= 14,613$ (P = 0,102)					$\chi^2= 4,150$ (P = 0,126)
GEM2	0,785	12,443	0,619	GFI = 0,973	RC2	0,853	-----	0,728	GFI = 0,989
GEM5	0,824	13,365	0,679	AGFI = 0,938	RC3	0,866	13,345	0,751	AGFI = 0,943
GEM6	0,901	15,325	0,811	CFI = 0,993	RC4	0,801	12,370	0,642	CFI = 0,994
GEM7	0,875	14,657	0,766	$\chi^2$ Normalizada( $\chi^2/df$ ) = 1,624	RC10	0,499	6,852	0,249	$\chi^2$ Normalizada( $\chi^2/df$ ) = 2,075
GEM10	0,660	9,838	0,436						

Fuente: Elaboración propia

Continuando con la evaluación del modelo de medida, para finalizar realizamos el estudio de la fiabilidad de las distintas escalas, para lo que consideramos, el Coeficiente de Fiabilidad Compuesta y la Varianza Extraída. En el caso de la fiabilidad se considera que debe tomar un valor mínimo de 0,7; aunque no es un estándar absoluto y hay investigadores que sostienen que valores

por encima del 0,6 son suficientes (BAGOZZI; YI, 1998). La varianza extraída (AVE), refleja la cantidad total de la varianza de los indicadores recogida por el constructo latente, debiendo ser superior a 0,5 (HAIR et al., 1999). En nuestro caso ambas pruebas de fiabilidad, como puede verse en la tabla 2, superan en todas las escalas los valores óptimos aceptados.

**TABLA 2** – Análisis de la fiabilidad y validez de las escalas

Escala	Fiabilidad	Validez convergente
Liderazgo	Fiab. compuesta = 0,87; AVE= 0,58	Valores óptimos t de Student >+-1,96 $\lambda$ est>0,5 En todos los casos mayores que los valores mínimos fijados
Aprendizaje	Fiab. compuesta = 0,87; AVE= 0,62	
Procesos	Fiab. compuesta = 0,88; AVE= 0,60	
Mejora continua	Fiab. compuesta = 0,93; AVE= 0,78	
Resultados clave	Fiab. compuesta = 0,78; AVE= 0,49	

Fuente: Elaboración propia



Finalmente para valorar la validez se estudia la validez de contenido (respaldada por la revisión bibliográfica realizada); la validez de concepto medida a través de la validez convergente (para lo cual examinamos si las cargas estandarizadas son  $>0,5$  y las cargas factoriales  $> +1,96$ ), dándose en todos los casos.

#### 4 RESULTADOS DEL MODELO ESTRUCTURAL

Para la estimación del modelo, hemos utilizado el modelo de ecuaciones estructurales y, más concretamente, el análisis factorial confirmatorio, considerando los modelos de medida previamente obtenidos, resultante del proceso de depuración de la escala. El modelo inicial propuesto presentó coeficientes críticos no significativos (el valor de  $t$  para ser significativo debe ser  $t > 1,96$ ) lo que supuso la eliminación sucesiva de las relaciones causales H8 (alianzas y recursos-gestión procesos), H11 (Política/

planificación de la calidad-mejora continua), H15 (aprendizaje-mejora continua).

Tras la eliminación de las relaciones causales cuyos coeficientes críticos no eran significativos, se procedió a la reespecificación del modelo, encontrándonos que el ajuste de los datos era bajo. Por esta razón se estudiaron los índices de modificación de las relaciones potenciales y las matrices de residuos. De ambos análisis se dedujeron relaciones significativas, inicialmente no contempladas, entre: mejora continua-gestión de procesos y política/planificación de la calidad y resultados clave.

Los resultados del modelo estructural final confirman las relaciones propuestas, siendo los coeficientes críticos de las cargas estandarizadas en todos los casos significativos. La probabilidad asociada  $\chi^2$  es de 0,091 superando el 0,05 recomendado que junto con los índices de bondad del ajuste nos hacen considerar al modelo como adecuado, al encontrarse los mismos dentro de los niveles recomendados.

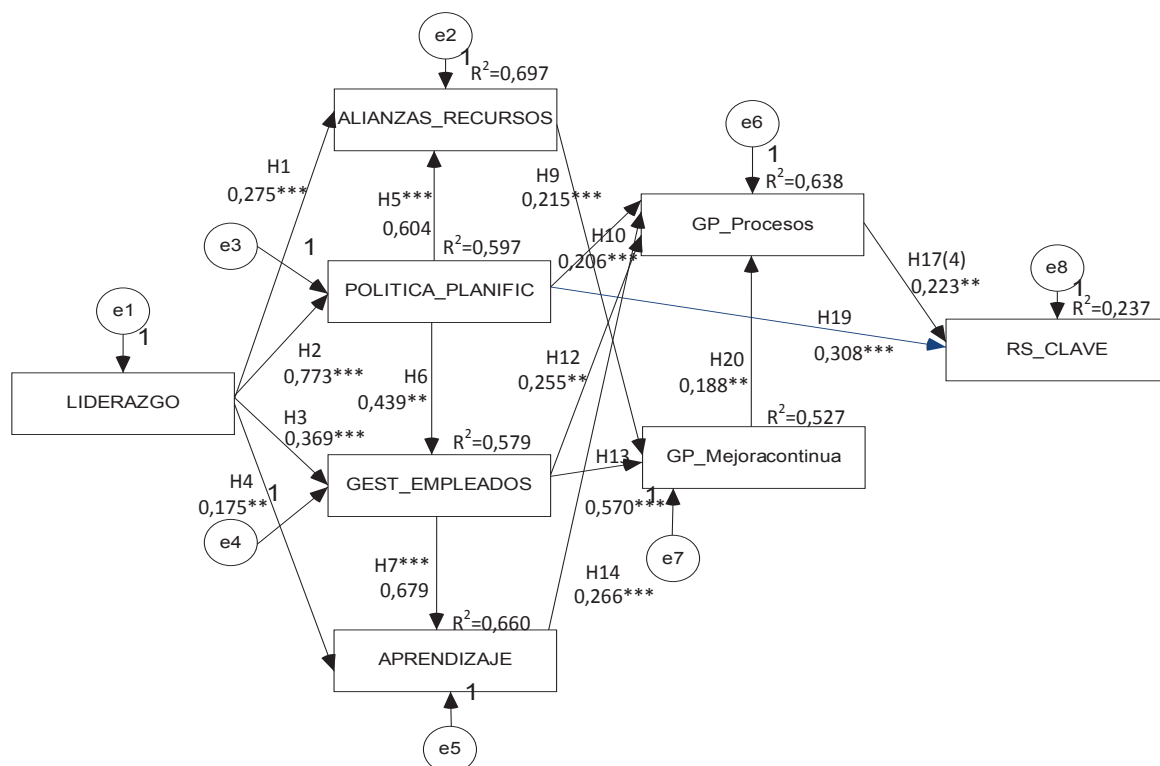


FIGURA 2 – Diagrama del modelo estructural final

Fuente: Elaboración propia

Con la finalidad de examinar con mayor profundidad los efectos de las variables incluidas en el modelo, se han tenido en cuenta los efectos directos, indirectos y totales de las prácticas de la calidad en la variable resultados clave.

Los resultados nos muestran que la política/ planificación de la calidad junto con el liderazgo son las dos prácticas de la calidad que más influyen en los resultados clave.

**TABLA 3** – Efectos directos, indirectos y efectos totales sobre los resultados clave

Efectos		2.	3.	4.	5.	6.	7.	8ª.
1. LIDERAZGO	Directos	0,773	0,369	0,275	-	0,175	-	-
	Indirectos	-	0,339	0,467	0,563	0,481	0,620	0,377
	Totales	0,773	0,708	0,742	0,563	0,656	0,620	0,377
2. POLÍTICA_PLANIFIC	Directos	-	0,439	0,604	-	-	0,206	0,308
	Indirectos	-	-	-	0,380	0,298	0,263	0,105
	Totales	-	0,439	0,604	0,380	0,298	0,468	0,413
3. GEST_EMPLEADOS	Directos	-	-	-	0,570	0,679	0,255	-
	Indirectos	-	-	-	-	-	0,288	0,121
	Totales	-	-	-	0,570	0,679	0,543	0,121
4. ALIANZAS_RECURSOS	Directos	-	-	-	0,215	-	-	-
	Indirectos	-	-	-	-	-	0,040	0,009
	Totales	-	-	-	0,215	-	0,040	0,009
5. GP_Mejoracontinua	Directos	-	-	-	-	-	0,188	-
	Indirectos	-	-	-	-	-	-	0,042
	Totales	-	-	-	-	-	0,188	0,042
6. APRENDIZAJE	Directos	-	-	-	-	-	0,266	-
	Indirectos	-	-	-	-	-	-	0,059
	Totales	-	-	-	-	-	0,266	0,059
7. GP_Procesos	Directos	-	-	-	-	-	-	0,223
	Indirectos	-	-	-	-	-	-	-
	Totales	-	-	-	-	-	-	0,223

a RS\_CLAVE

**Fuente:** Elaboración propia

## 5 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### 5.1 Discusión

El objetivo principal de este trabajo fue investigar por un lado, la relación entre las prácticas de la GCT o factores críticos y los resultados clave, identificando los efectos directos e indirectos entre las variables propuestas en el modelo estructural propuesto.

Los resultados una vez testado el modelo propuesto muestran que existe una relación positiva entre las prácticas de la calidad que

hemos tenido en cuenta y los resultados clave en el sector de alojamiento turístico. Este resultado apoya los obtenidos por otros trabajos que utilizan diferentes metodologías de investigación (ver recopilación de estudios cuyo objetivo es analizar las relaciones entre la gestión de la calidad y los resultados empresariales en Nair, 2006), realizados en el sector industrial o de servicios:

- Aquellos en los que las prácticas de calidad se operativizan en un constructo único (HENDRICH; SINGHAL, 1996; DOUGLAS; JUDGE, 2001).

- Aquellos en los que las prácticas de calidad se operativizan en un constructo multidimensional (CLAVER; TARÍ; PEREIRA, 2006; ULHASSAN et al., 2012; MOBALLEGHI; MOGHADDAM, 2011; POWELL, 1995; SAJJAD; AMJAD, 2011; SHAIKH, 2012).
- Por último, estudios que utilizan modelos de Ecuaciones Estructurales y miden la calidad como un constructo multidimensional (ANDERSON et al., 1995; BRAH; WONG; RAO, 2000; KAYNAK, 2003; DEMIRBAG et al., 2006; SANTOS-VIJANDE; ALVAREZ-GONZALEZ, 2007; TARÍ; MOLINA; CASTEJÓN, 2007; BOULLUSAR, 2009; CARMONA; RIVAS; MARTÍN, 2010; ARUMUGAM; MOJTAHEDZADEH; MALARVIZHI, 2011; GÓMEZ; COSTA; LORENTE, 2011; MOON et al., 2011; IQBAL et al., 2012).

Por otro lado, estos resultados también apoyan a los obtenidos por Langer (1997) y Nield y Kozak (1999) en el sector hotelero, que demostraron que la gestión de la calidad total puede influir en el rendimiento de los hoteles.

Los resultados confirman la importancia del factor liderazgo para la obtención de los resultados clave, estando este factor relacionado de forma directa con cuatro variables incluidas en el modelo; alianzas y recursos, política/planificación de la calidad, gestión de los empleados y el aprendizaje. Efectos directos apoyados por los trabajos de Anderson et al. (1995), Flynn, Schroeder y Sakakibara (1995), Kaynak (2003), Tarí, Molina y Castejón (2007), Carmona, Rivas y Martín (2010), Gómez, Costa y Lorente (2011), Moon et al. (2011), variables que a su vez influyen de forma directa en la gestión de los procesos a excepción de las alianzas y recursos.

La gestión de los procesos cuyas variables antecedentes son las anteriormente mencionadas, junto con la mejora continua, está relacionada de forma directa con los resultados clave, corroborado este resultado por los estudios de

Flynn, Schroeder y Sakakibara, (1994), Ahire y Dreyfus (2000). Los resultados clave están influidos de forma directa por la gestión de los procesos y la política/planificación de la calidad. Este estudio difiere de los resultados del trabajo de Tarí, Molina y Castejón (2007), en el que los resultados de la calidad están influidos de forma directa por la mejora continua y la gestión de los empleados, pero hay que tener en cuenta que estos autores incluyen el constructo de resultados de la calidad; resultados en los clientes, resultados de las personas, resultados en la sociedad y resultados de la calidad (resultados clave), y en nuestro estudio solo contemplamos cómo influyen las variables en los resultados clave.

Del estudio de los efectos directos e indirectos podemos afirmar que las prácticas de la calidad que más influyen en los resultados clave son la política/planificación de la calidad junto con el liderazgo.

Para finalizar, la medida  $R^2$  que nos indica la cantidad de varianza del constructo que es explicada por el modelo (Figura 2), puede considerarse como aceptable, por tanto, el modelo presenta capacidad para explicar los resultados clave, a partir del efecto directo de la gestión de los procesos y la política/planificación de la calidad más el efecto indirecto del resto de las prácticas de la calidad contempladas en el modelo.

## 5.2 Limitaciones de la investigación

Esta investigación presenta algunas limitaciones. La primera viene derivada de la concreción del estudio y de las características específicas del subsector analizado “alojamiento turístico”. 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 la 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 solo 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.

## 6 CONCLUSIONES

La industria turística en España en estos últimos años ha tenido que hacer frente a un entorno muy competitivo y a un mercado cada vez más globalizado.

Estamos de acuerdo con Tarí-Guilló y Pereira-Moliner (2012, p. 63) que recomiendan que “el ICTE debería fomentar la certificación de un mayor número de hoteles”; solo el 3,60% de los hoteles de españoles están certificados (469 hoteles según datos del ICTE a febrero de 2013). Son muchas las razones por las cuales los hoteles deberían implantar la norma Q (ICTE, 2012), beneficios que se han demostrado empíricamente en numerosos estudios (HERAS-SAIZARBITORIA; ARANA; CASADESÚS, 2006; CAMISÓN; CRUZ; GONZÁLEZ, 2007): (1) mejora de la gestión empresarial que se refleja en la excelencia del producto y por tanto en la competitividad, (2) aumento de la formación del personal, (3) mayor satisfacción del cliente, el sistema pone en marcha herramientas que permiten satisfacer las expectativas de los mismos, (4) mejora continua del establecimiento, etc.

Viada-Stenger, Balbastre-Benavent y Redondo-Cano (2010, p. 194) realizaron un estudio de caso en el Hotel Majestic de Lanzarote obteniendo como conclusión que “la aplicación eficaz del sistema de gestión de la calidad [...] puede aportar a la organización numerosos beneficios como, prestigio, diferenciación de los competidores, aumento de la eficiencia interna, mejora de los procesos, la satisfacción del cliente y publicidad”.

De los resultados del presente estudio podemos extraer las siguientes implicaciones para el sector de alojamiento turístico:

- Los resultados indican que la Q de Calidad Turística, sistema de calidad sistematizado (HERAS-SAIZARBITORIA, 2011), puede ser una herramienta importante para mejorar los resultados clave de sus establecimientos (ANTONY; ANTONY; GHOSH, 2004; CLAVER; TARÍ; PEREIRA, 2006; MARTÍNEZ-COSTA et al., 2009). Este resultado contribuye a completar otros estudios centrados principalmente en la norma ISO 9001, extendiéndose así al caso de la certificación Q del ICTE sobre alojamiento.
- Las dos prácticas de calidad que más influyen en los resultados clave son la política/planificación de la calidad junto con el liderazgo. El liderazgo y el compromiso de los directores de los establecimientos es uno de los aspectos fundamentales en todo el proceso de gestión de la calidad. Los gestores deberán crear valores, establecer objetivos, formar a sus trabajadores y, sobre todo, crear un ambiente interno que favorezca que el personal se involucre en el logro de los objetivos marcados por la dirección. Por otra parte, los gestores deberán hacer énfasis en la planificación de la Calidad, como parte de la Gestión de la Calidad que define los objetivos de calidad y las estrategias para conseguirlos (procesos operativos y recursos).

## REFERENCIAS

AHIRE, S. L.; DREYFUS, P. The impact of design management and process management on quality: an empirical examination. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v. 18, n. 5, p. 549-575, 2000.

AHIRE, S.L.; GOLHAR, D.Y.; WALLER, M. A. Development and validation of TQM implementation constructs. **Decision Sciences**, Atlanta, v. 27, n. 1, p. 23-56, Mar. 1996.



ALONSO-ALMEIDA, M. M.; RODRÍGUEZ-ANTÓN, J. M.; RUBIO-ANDRADA, L. Reasons for implementing certified quality systems and impact on performance: an analyses of the hotel industry. **The Service Industries Journal**, [S. l.], v. 32, p. 919-936, May 2012.

ÁLVAREZ, J.; FRAIZ, J. A.; DEL RÍO, M. C. The Q for tourist quality barriers found in the implementation process by certified Spanish resorts. **International Conference “From Villes Thermales To Sustainable Health And Wellness Destinations”**, 2011, Portugal (Chaves).

ANDERSON, J. C.; RUNGTUSANATHAM, M.; SCHROEDER, R. G. A theory of quality management underlying the Deming management method. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 19, n. 3, p. 472-509, July 1994.

ANDERSON, J. C.; RUNGTUSANATHAM, M.; SCHROEDER, R. G.; DEVARAJ, S. A Path Analytic Model of a Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method: Preliminary Empirical Findings. **Decision Sciences**, v. 26, n. 5, p. 637-658, 1995.

ANTONY, J.; ANTONY, F. J.; GHOSH, S. Evaluating service quality in a UK hotel chain: a case study. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Bradford, v. 16, n. 6, p. 380-384, 2004.

ARUMUGAM, V. C.; MOJTAHEDZADEH, R.; MALARVIZHI, C. A. Critical success factors of total quality management and their impact on performance of Iranian automotive industry. **In International Conference on Innovation, Management and Service IPEDR**, 2011, v. 14, p. 312-316, Singapore: IACSIT Press.

BAGOZZI, R. P.; YI, Y. On the evaluation of structural equation models, **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S. l.], v.16, n.1, p. 74-94, 1998.

BLACK, S. A.; PORTER, L. J. Identification of the critical factors of TQM. **Decision Sciences**, Atlanta, v. 27, n. 1, p. 1-21, Winter 1996.

BOU-LLUSAR, J. C. et al. An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v. 27, n. 1, p. 1-22, Jan. 2009.

BRAH, S. A.; WONG, J. L.; RAO, B. M. TQM and business performance in the service sector: a Singapore study. **International Journal of Operations & Production Management**, [S. l.], v. 20, n. 11, p. 1293-1312, 2000.

CAMISÓN, C.; CRUZ, S.; GONZÁLEZ, T. **Gestión de la calidad: conceptos, enfoques y sistemas**. Madrid: Pearson Prentice Hall, 2007.

CARMONA, M.; RIVAS, M.A.; MARTÍN, E. Análisis de las relaciones intravariabes del modelo EFQM mediante modelos de ecuaciones estructurales. **4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management XIV Congreso de Ingeniería de Organización Donostia- San Sebastian, September 8th -10th**, 2010. Disponible en: [http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2010/BUSINESS\\_ADMINISTRATION//96-106.pdf](http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2010/BUSINESS_ADMINISTRATION//96-106.pdf).

CASADESÚS, M.; MARIMON, F.; ALONSO, M. The future of standardised quality management in tourism: evidence from the Spanish tourist sector. **The Service Industries Journal**, [S. l.], v. 30, n. 14, p. 2457-2474, Dec. 2010.

CLAVER, E.; TARÍ, J. J.; MOLINA, J. F. Critical factors and results of quality management: an empirical study. **Total Quality Management and Business Excellence**, Abingdon, v. 14, n. 1, p. 91-118, 2003.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; PEREIRA, J. Does quality impact on hotel performance? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Bradford, v.18, n. 4, p. 350-358, 2006.

CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of test. **Psychometrika**, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 297-334, Sept. 1951.

CURKOVIC, S.; VICKERY, S.; DROGE, C. Quality-related action programs: their impact on quality performance and firm performance. **Decision Sciences**, Atlanta, v. 31, n. 4, p. 885-905, 2000.

DEAN, J.W.; BOWEN, D.E. Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 19, n. 3, p. 392-418, 1994.

DEMIRBAG, M. et al. TQM and market orientation's impact on SMEs' performance. **Industrial Management & Data Systems**, Orlando, v. 106, n. 8, p. 1206-1228, 2006.

DOUGLAS, T. J.; JUDGE, W. Q. Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, v. 44, n. 1, p. 158-169, 2001.

ESKILDSEN, J. K.; DAHLGAARD, J. J. A casual model for employee satisfaction. **Total Quality Management**, [S. l.], v. 11, n. 8, p. 1081-1094, 2000.

ESKILDSEN; KRISTENSEN, K.; JUHL, H. J. Trends in EFQM criterion weights: the case of Denmark 1998-2001. **Measurement Business Excellence**, Bradford, v. 6, p. 22-28, 2002.

FLYNN, B. B.; SCHROEDER, R. G.; SAKAKIBARA, S. The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. **Decision Sciences**, v.26, n. 5, p. 659-691, 1995.

FLYNN, B. B.; SCHROEDER, R. G.; SAKAKIBARA, S. A framework for quality management research and associated measurement instrument. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v. 11, n. 4, p. 339-366, Mar. 1994.

GÓMEZ, J. G.; COSTA, M. M.; LORENTE, A. R. M. A critical evaluation of the EFQM model. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Bradford, v. 28, n. 5, p. 484-502, 2011.

HACKMAN, J.R.; WAGEMAN, R. Total quality management: empirical, conceptual, and practical issues". **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 40, n. 2, p. 72-119, 1995.

HAIR, J. F. et al. **Análisis multivariante**. 5th ed. Madrid: Prentice Hall, 1999.

HERAS-SAIZARBITORIA, I. ¿ Qué fue de la "isomanía"? : ISO 9000, ISO 14000 y otros metaestándares en perspectiva. **Universia Business Review**, Madrid, n. 29, p. 66-79, 2011.

HERAS-SAIZARBITORIA, I.; ARANA, G.; CASADESÚS, M. The impact of quality management in European companies' performance: the case of the Spanish companies. **European Business Review**, Bradford, v. 18, n. 2, p. 114-131, 2006.

\_\_\_\_\_; MARIMON, F.; CASADESÚS, M. An empirical study of the relationships within the categories of the EFQM model. **Total Quality Management & Business Excellence**, Abingdon, v. 23, n. 5-6, p. 523-540, 2012.

HILDEBRANT, J. Consumer retail satisfaction in rural areas: A reanalysis for survey data. **Journal of Economic Psychology**, Amsterdam, v. 8, n. 1, p. 19-42, Mar. 1987.

HOMBURG, C. H.; PFLESSER, C. H. A multiple liar model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. **Journal of Marketing Research**, [S. l.], v. 37, n.11, p. 449-462, 2000.

IQBAL, T. et al. TQM and organization performance: the mediation and moderation fit. **Life Science Journal**, [S. l.], v. 9, n. 4, 2012.

JURAN, J. M. **Juran on Planning for Quality**. The Free Press, Nueva York, 1988.

- KANJI, G. K. Measurement of business excellence. **Total Quality Management**, Abingdon, v. 9, n.7, p. 633-643, Oct.1998.
- KARANI, S. R.; BICHANGA, W. O. Effects of total quality management implementation on business performance in service institutions: a case of Kenya Wildlife Services International. **Journal of Research Studies in Management**, [S. l.], v. 1, n. 1, 59-76, 2012.
- KAYNAK, H. The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v. 21, n.4, p. 405-435, 2003.
- KRISTENSEN, K.; JUHL, H. J.; ESKILDSEN, J. Benchmarking Excellence. **Measuring Business Excellence**, Bradford, v. 5, p. 19-23, 2001.
- LANGER, M. **Service quality in tourism: measurement methods and empirical analysis**. Frankfurt: Peter Lang, 1997.
- LEE, P. K. C.; TO, W. M.; YU, B. T. W. The implementation and performance outcomes of ISO 9000 in service organizations: an empirical taxonomy. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Bradford, v. 26, n. 7, p. 646-662, 2009.
- LÉVY-MAGIN, J. P.; VARELA, J. **Modelización con estructuras de covarianzas en ciencias sociales**. España: NETBIBLO, 2006.
- LO, C. K.Y., YEUNG, A. C. L. Y CHENG, T. C. E. Meta-standards, financial performance and senior executive compensation in China: an institutional perspective. **International Journal of Production Economics**, Amsterdam, v. 129, n. 1, p. 119-126, Jan. 2011.
- MAK, B. L. M. ISO certification in the tour operator sector. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Bradford, v. 23, n. 1, p. 115-130, 2011.
- MARÍN VINUESA, L. M. Enfoques de estudio y modelos de investigación sobre calidad y resultados: una revisión crítica. **Cuadernos de Gestión**, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 89-110, 2009.
- MARTÍNEZ-COSTA, M. et al. ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: the performance debate revisited. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v. 27, n. 6, p. 495-511, Dec. 2009.
- MOBALLEGHI, M.; MOGHADDAM, G. G. Linking TQM and financial performance. In **3rd International Conference on Information and Financial Engineering**, 2011, Shanghai, (China), p. 417-422. Disponible en: <http://www.ijedr.com/vol12/77-C173.pdf>
- MOKHTAR, M. Z.; MUDA, M. S. Comparative study on performance measure and attributes between ISO and non-ISO certification companies. **International Journal of Business and Management**, Toronto, v. 7, n. 3, p. 185-193, 2012.
- MOON, J. Y.; et al. A study on the causal relationships in the Korean National Quality Award Model. **Total Quality Management & Business Excellence**, Abingdon, v. 22, n. 7, p. 705-726, 2011.
- NABITZ, U. et al. Improving the EFQM Model: an empirical study on model development and theory building on model development and theory building using concept mapping. **Total Quality Management**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 69-81, 2001.
- NAIR, A. Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance: implications for quality management theory development. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v. 24, n. 6, p. 948-975, Dec. 2006.
- NICOLAU, J. L.; SELLERS, R. The quality of quality awards: diminishing information asymmetries in a hotel chain. **Journal of Business Research**, New York, v. 63, n. 8, p. 832-839, Aug. 2010.

NIELD, K.; KOZAK, M. Quality certification in the hospitality industry: analyzing the benefits of ISO 9000. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Cornell, v. 40, n. 2, p. 40-45, Apr. 1999.

NUNNALLY, J. **Psychometric theory**. New York: McGraw-Hill, 1979.

NUROSIS, M. J. **SPSS. Statistical Data Análisis**. Chicado: SPSS Inc, 1993.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (OMT). Panorama OMT del turismo internacional. 2011. Disponible en: <[http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11sphr\\_2.pdf](http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11sphr_2.pdf)>. Acceso en: 12 nov. 2012.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, New York, v. 64, n. 1, p. 12-40, Spring 1988.

POWELL, T. C. Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 16, n. 1, p. 15-37, 1995.

QUAZI, H. A.; et al. Critical factors in quality management and guidelines for self-assessment: the case of Singapore. **Total Quality Management**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 35-55, 1998.

RAO, S. S.; SOLIS, L. E.; RAGHUNATHAN, T. S. A framework for international quality management research: development and validation of a measurement instrument. **Total Quality Management**, London, v. 10, n. 7, p. 1047-1075, 1999.

REINER, G. (2002). Analysis of critical factors of company success based on the EFQM excellence model. Proceedings of the 7th World Congress for Total Quality Management, Verona, Italy. In: Kanji Quality Culture (Ed.), v.2, p. 361-366). Sheffield, UK: Kanji Quality Culture.

ROCA PUIG, V. et al. Un estudio de las relaciones entre los elementos de la dirección de la calidad y su carácter contingente. **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 11-24, 2005.

RUBIO-ANDRADA, L.; ALONSO-ALMEIDA, M. M.; RODRÍGUEZ-ANTÓN, J. M. Motivations and impacts in the firm and stakeholders of quality certification: evidence from small- and medium-sized service enterprises. **Total Quality Management & Business Excellence**, Abingdon, v. 22, n. 8, p. 833-852, Aug. 2011.

SAJJAD, F.; AMJAD, S. Assessment of total quality management practices and organizational development: the case of Telecom Services Sector of Pakistan. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, Rome, v. 2, n. 2, p. 321-330, May 2011.

SAMSON, D.; TERZIOVSKI, M. The relationship between total quality management practices and operational performance. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v. 17, n. 4, p. 393-409, 1999.

SANTOS-VIJANDE, M. L.; ALVAREZ-GONZALEZ, L. I. TQM and firms performance: an EFQM excellence model research based survey. **International Journal of Business Science and Applied Management**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 21-41, 2007.

SARAPH, J. V.; SEBASTIAN, R.J. Developing a quality culture. **Quality Progress**, Milwaukee, USA, v. 26, n. 9, p. 73-78, Sept. 1993.

SARAPH, J. V.; BENSON, P. G.; SCHROEDER, R. G. An instrument for measuring the critical factors of quality management. **Decision Sciences**, Atlanta, v. 20, n. 4, p. 810-829, Dec. 1989.

SEDLÁČEK, M. et al. Relationship between quality and performance: tourism companies in the Czech Republic. **Review of Economic Perspectives**, Czech Republic, v. 11, n. 4, p. 195-222, 2011.

- SHAIKH, M. J. TQM and business performance: An investigation into FMCG Companies in Pakistan. **International Journal of Scientific & Technology Research**, [S. l.], v. 1, n. 10, p. 1-12, Nov. 2012.
- SHARMA, S. **Applied multivariate techniques**. New York: John Wiley & Sons, 1996.
- SHEEHAN, L.; PRESENZA, A. The organizational impacts of quality management in tourism firms: an empirical investigation of the Molise Region, Italy. **Tourism**, [S. l.], v. 59, n. 4, p. 427-446, 2011.
- SINGELS, J.; RUËL, G.; VAN DE WATER, H. ISO 9000 series certification and performance. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Bradford, v. 18, n. 1, p. 62-75, 2001.
- SILA, I. Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: an empirical study. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v. 25, n. 1, p. 83-109, 2007.
- SILA, I.; EBRAHIMPOUR, M. An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000: a literature review. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Bradford, v. 19, n. 7, p. 902-970, 2002.
- SOUSA, R.; VOSS, C. A. Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v. 20, n. 1, p. 91-109, Feb. 2002.
- STEENKAMP, J. B.; VAN TRIJP, H. C. M. The use of LISREL in validating marketing constructs. **International Journal of Research in Marketing**, Amsterdam, v. 8, n. 4, p. 283-299, 1991.
- TARÍ, J. J.; HERAS-SAZARBITORIA, I.; DICK, G. Internal and external drivers for quality certification in the service industry: do they have different impacts on success? **SSRN – Social Science Research Network**, [S.l.], Apr. 2012. Disponible en: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2041039](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2041039)>. Acceso em: 12 nov. 2012.
- TARÍ, J. J.; MOLINA, J. F.; CASTEJÓN, J. L. The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes. **European Journal of Operational Research**, v. 183, n. 2, p. 483-501, 2007.
- TARÍ-GUILLÓ, J. J.; PEREIRA-MOLINER, J. Calidad y rentabilidad: análisis del certificado Q en las cadenas hoteleras. **Universia Business Review**, Madrid, n. 34, p. 52-67, 2012.
- UL HASSAN, M. et al. Impact of TQM practices on firm's performance of Pakistans's manufacturing organizations. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, [S. l.], v. 2, n. 10, p. 232-259, 2012.
- VIADA-STENGER, M. C.; BALBASTRE-BENAVENT, F.; REDONDO-CANO, A. M. The implementation of a quality management system based on the Q tourist quality standard. The case of hotel sector. **Service Business**, Heidelberg, v. 4, n. 3-4, p. 177-196, Dec. 2010.
- WILSON, D. D.; COLLIER, D. A. An empirical investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award causal model. **Decision Sciences**, Atlanta, v. 31, n. 2, p. 361-383, 2000.
- WINN, B.A.; CAMERON, K.S. Organizational quality: an examination of the Baldrige National Quality Award causal model. **Decision Sciences**, Atlanta, v. 39, n. 5, p. 491-512, 1998.
- ZHANG, Z. Quality management approach in China. **The TQM Magazine**, Beldford, v. 12, n. 2, p. 92-105, 2000.
- ZEHIR, C. et al. Total quality management practices' effects on quality performance and innovative performance. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, [S. l.], v. 41, p. 273-280, 2012.

## APÉNDICE A – CUESTIONARIO

Cuestionario con 86 preguntas cumplimentado por los responsables de calidad de 186 empresas de alojamiento turístico en España para medir cada uno de los constructos que forman parte del modelo estructural propuesto.

---

**Liderazgo** ( $\alpha$  de Cronbach=0,912; medida de fiabilidad), se refiere a la responsabilidad y al comportamiento de todo el equipo directivo en dirigir a la empresa en el proceso de prestación de un servicio acorde a las exigencias del cliente con el objetivo de la satisfacción del mismo, así como el impulso de todas las acciones necesarias para la mejora continua de todos los procesos de prestación del servicio, asegurándose que el sistema de gestión de la organización se desarrolla y se pone en práctica:

---

- A los empleados se les anima a que ayuden a implantar cambios en la organización
  - Los administradores y supervisores motivan a sus empleados y les ayudan a desempeñar un alto nivel en su trabajo
  - La dirección reconoce los esfuerzos y las mejoras alcanzadas por el personal
  - Los administradores mantiene contactos con los clientes, proveedores y se implica con ellos en el fomento y participación de alianzas y acciones de mejora
  - Se identifican y se 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
- 

**Política/ planificación de la calidad** ( $\alpha = 0,920$ ), se refiere a: como la organización desarrolla su misión y visión, mediante una estrategia claramente enfocada hacia sus grupos de interés “Clientes, Empleados, Sociedad e Inversores), apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos adecuados.) (Se refiere a: como la organización desarrolla su misión y visión, mediante una estrategia claramente enfocada hacia sus grupos de interés “Clientes, Empleados, Sociedad e Inversores), apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos adecuados:

---

- 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
  - La dirección comunica su estrategia y objetivos a todo el personal
  - La dirección comunica su estrategia y objetivos a los clientes, proveedores y otros agentes externos para que los conozcan
  - Se implica al personal en el establecimiento de los objetivos y planes
  - Se identifican y desarrollan procesos clave a partir de las estrategias o planes de negocio
  - Se evalúan los resultados realizando una comparación con los planificados, con el objetivo de introducir mejoras
- 

**Alianzas y recursos** ( $\alpha =0,879$ ), se refiere a: cómo planifica y gestiona la organización sus colaboradores externos y sus recursos internos para apoyar su política de calidad y su estrategia, y el funcionamiento eficaz de sus procesos:

---

- 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
  - 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
  - En general, se realiza una gestión de las alianzas y recursos acorde a la estrategia
- 

**Gestión de los empleados** ( $\alpha =0,923$ ), se refiere a: cómo gestiona y desarrolla la organización los conocimientos de las personas que la constituyen y libera todo su potencial, tanto individualmente como en equipo y en el conjunto de la organización, y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y su estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

---

- Se realiza la gestión de los recursos humanos en línea con la estrategia y/o planes de negocio
  - Se forma a la dirección en los principios de calidad
  - Se forma a los empleados en el trabajo en equipo
  - 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
  - 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.
  - 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.
- 

**Aprendizaje** ( $\alpha =0,935$ ), el aprendizaje es el proceso a través del cual se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación:

---

- Todos los empleados de la compañía reciben entrenamiento en los conceptos de calidad total
  - Los empleados reciben formación para el desarrollo del trabajo en equipo
  - Disponibilidad de recursos para la formación del personal dentro de la organización
  - La alta dirección ha establecido un ambiente que ayuda a la educación continua
-

---

**Gestión de los procesos ( $\alpha = 0,891$ ), se refiere a: cómo diseña, gestiona, y mejora la organización sus procesos con objeto de apoyar su política y su estrategia, y para generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros actores:**

---

- Control y mejora continua de los procesos clave
  - La prevención de productos/servicios defectuosos es una actitud fuerte en esta organización
  - Los procesos utilizados en esta organización incluyen medidas de calidad
  - Los empleados involucrados en diferentes procesos saben cómo evaluarlos
  - 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
- 

**Mejora continua ( $\alpha = 0,845$ ), proceso de carácter dinámico que implica la realización de cambios graduales, pero muy frecuentes, estandarizando los resultados obtenidos tras cada mejora alcanzada “Siempre es posible hacer mejor las cosas”:**

---

- 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)
  - Incremento de los contactos personales directos de la organización con los clientes
  - Utilización de los requisitos de los clientes como base para la calidad
  - Los directivos y supervisores apoyan las actividades que mejoran la satisfacción de los clientes
- 

**Resultados clave ( $\alpha = 0,878$ ), lo que consigue la organización en relación a su rendimiento final planificado:**

---

- Nuestro programa de calidad ha incrementado nuestros ingresos
  - Nuestro programa de calidad ha incrementado nuestra productividad
  - Nuestro programa de calidad ha mejorado nuestra posición competitiva
  - Se analizan las causas de estos resultados clave y se implantan planes o acciones de mejora
- 

**Nota:** Todos los ítems están definidos según una escala Likert de 7 posiciones. Aparecen los ítems que se mantienen en la escala.

(Prácticas de la calidad: 1- no implantado, 7- implantado al 100%; Resultado de los clientes: 1- totalmente en desacuerdo, 7- totalmente de acuerdo).