

Álvarez García, José; de la Cruz Del Río Rama, María; Fraiz Brea, José Antonio  
GESTIÓN DE LA CALIDAD EN TERMAS DE LA REGIÓN DE PORTO-NORTE DE PORTUGAL

Estudios y Perspectivas en Turismo, vol. 22, núm. 2, 2013, pp. 314-335

Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos

Buenos Aires, Argentina

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180726078010>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

**GESTIÓN DE LA CALIDAD EN TERMAS DE LA REGIÓN DE PORTO-NORTE DE PORTUGAL**

José Álvarez García\*  
María de la Cruz Del Río Rama\*\*  
José Antonio Fraiz Brea\*\*\*  
Universidad de Vigo  
Ourense - España

**Resumen:** En este artículo se exponen los resultados del estudio planteado con el objetivo de identificar las motivaciones que impulsan a las Termas de Porto y Norte a implantar y certificar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), conocer los beneficios que perciben que obtendrían de dicha implantación, así como analizar el grado de madurez en la gestión de la calidad de las mismas en la actualidad. Para ello se llevó a cabo un análisis descriptivo en las Termas ubicadas en la Región Turística de Porto-Norte, perteneciente a la Asociación Termas de Portugal (ATP), con una población objeto de estudio de 12 Termas activas. Los resultados obtenidos indican que las motivaciones más importantes que impulsarían a las Termas a implantar un SGC son motivaciones internas (crear una conciencia de calidad, mejorar el control y la eficiencia, mejorar los procedimientos internos y la calidad de los servicios), siendo los principales beneficios que esperan obtener una clara definición de procesos y responsabilidades, incremento de la conciencia de calidad de los empleados y la mejora de la satisfacción del cliente. En los factores críticos analizados las Termas presentan un grado de implantación superior al 70%, a excepción de mejora continua. Este trabajo tienen importantes implicaciones para los directivos de las Termas, 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 la mejora continuada.

**PALABRAS CLAVE:** calidad, termas, motivaciones, factores críticos

**Abstract:** Quality Management in Health Resorts in the Region Porto-Norte of Portugal. This paper presents the results of the study presented in order to identify the motivations that drive to the Thermal de Porto y Norte to implement and certify a Quality Management System (QMS), knowing that the perceived benefits would obtain from this implementation as well to analyze the degree of maturity in managing their quality today. This was carried out an descriptive analysis the Thermal located in the tourist area of Porto and North belonging to the Association Thermal de Portugal (ATP), with a population under study Thermal from 12 active. The results indicate that the most important motivations that drive to the Health Resorts to implement a Quality Management System are internal motivations (create an awareness of quality, improve control and efficiency, improve internal procedures and quality services), the main benefits they expect to get a clear definition of

\* Doctor en Dirección y Planificación de Turismo (Universidad de Vigo). Profesor e Investigador del Departamento de Organización de Empresas y Marketing de la Universidad de Vigo-Campus de Ourense. Executive MBA en Dirección y Administración de Empresas por la Escuela de Negocios CaixaNova y Máster Oficial en Creación, Dirección e Innovación en la Empresas por la Universidad de Vigo. Profesor Invitado en diversos Máster en el ámbito de la Gestión de la Calidad. E-mail: pepealvarez@uvigo.es.

\*\* Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales (USC, Santiago de Compostela-España). Profesor e Investigador del Departamento de Organización de Empresas y Marketing de la Universidad de Vigo y Coordinador del Máster y Doctorado en Dirección y Planificación del Turismo Interior y de Salud de la Universidad de Vigo- Campus de Ourense, España. E-mail: jafraiz@uvigo.es

\*\*\* Doctora en Gestión y Dirección de Empresas (Universidad de Vigo). Profesora e Investigadora del Departamento de Organización de Empresas y Marketing de la Universidad de Vigo-Campus de Ourense. Profesora Invitada en diversos Máster en el ámbito de la Gestión de la Calidad. Email: delrio@uvigo.es.

*responsibilities and processes, increased quality awareness of employees and improved customer satisfaction. Analyzed the critical factors in the Thermal baths of Porto and North degree of implementation show a greater than 70%, except for continuous improvement. This study have important implications for management of the Thermal of Porto and North, as it provides the strengths and areas for improvement in terms of quality, detecting the need for improvement in certain aspects management of employees and continuous improvement.*

**KEY WORDS:** quality, thermal, motivations, critical factors

## INTRODUCCIÓN

El rápido crecimiento del turismo de salud en los últimos años ha creado un incentivo especial entre los países que poseen recursos naturales (manantiales con propiedades especiales que pueden curar o aliviar la síntomas de varias dolencias) como son los balnearios resurgiendo así en la actualidad el turismo de salud como una alternativa al turismo tradicional (Brenner, 2005).

Los balnearios al igual que cualquier empresa de servicios turísticos buscan adaptarse a la demanda de los clientes, cada vez más exigentes y sofisticados. Por ello, en la búsqueda de la satisfacción del cliente para poder sobrevivir en un contexto en que tiene que competir con otros productos turísticos, se están convirtiendo en centros de salud en los cuáles el cliente tiene a su alcance todo tipo de servicios encaminados a satisfacer sus necesidades, y en muchos casos disponen de instalaciones hoteleras.

Conscientes de los beneficios que le reportaría la Gestión de la Calidad; mejorar las actividades internas (calidad interna) y el rendimiento (calidad externa) (Powell, 1995; Kaynak, 2003), en la actualidad se están planteando implantar o están implantando Sistemas de Gestión de la Calidad, de forma que les permita diferenciarse y competir en un nuevo escenario caracterizado por rápidos cambios en la oferta y la demanda (Casadesús et al., 2010).

La revisión de la literatura nos ha permitido detectar un vacío en el estudio de la gestión de la calidad en el sector turístico, sector con características únicas y muy diferentes por los servicios que prestan; intangibilidad del servicio, inseparabilidad de la producción del consumo, la intensidad de la mano de obra, la heterogeneidad de los servicios, caducidad, etc., su calidad no puede ser gestionada de igual manera que los productos tangibles (Camisón et al., 2007).

En los últimos años, muchos estudios empíricos han analizado la calidad percibida/satisfacción desde el punto de vista de los clientes en varios sub-sectores del turismo, incluido el alojamiento (Albacete et al., 2007; Reichel et al., 2000), hoteles (Sharpley & Forster, 2003; Tsaur & Lin, 2004; Briggs et al., 2007), y los destinos turísticos en general (Graefe & Vaske, 1987; Wall, 1995; Go & Govers, 2000).

Otros estudios han analizado la calidad mediante la evaluación de la aplicación de diversos modelos de Gestión de la Calidad Total (TQM) en las industrias de servicios (Karapetrovic & Willborn, 2001; Sureshchandar et al., 2001; Prajobo, 2005), pero no existe ningún estudio en el sector turístico y más concretamente el sector balnearios, que analicen aspectos tan relevantes como las motivaciones que han impulsado a estas empresas a implementar Sistemas de Gestión de la Calidad, beneficios obtenidos o estudios en los que se mida el nivel de implantación de los factores críticos en estos establecimientos.

Por todo lo expuesto anteriormente, hemos planteado este estudio empírico por tres razones: (1) el vacío detectado de investigaciones en materia de Gestión de la Calidad llevadas a cabo en el sector servicios frente al industrial; (2) el sector termal o de salud no ha sido objeto de ninguna investigación en este ámbito; (3) el auge y la importancia que el turismo de salud esta adquiriendo en la sociedad actual, que aunque constituye un pequeño nicho de mercado, tiene grandes posibilidades de crecimiento frente al turismo tradicional. Con este estudio pretendemos conocer el grado de desarrollo de la calidad en las Termas, las cuales no tienen implantados sistemas de calidad, sí algunas de ellas manuales de buenas prácticas. Con lo que aportaremos información relevante a los gestores del punto en que encuentran en su avance hacia la Calidad Total, y la necesidad de implantar Sistemas de Calidad como fuente de ventaja competitiva.

Por todo ello, en este estudio nos proponemos un conjunto de objetivos específicos que nos permitirán identificar; (1) las motivaciones que impulsan a las Termas a implementar y certificar Sistemas de Gestión de la Calidad; (2) los beneficios que perciben las Termas que obtendrán de la implantación de dichos sistemas; y por último, (3) analizar el grado de madurez en la Gestión de la Calidad en las Termas, lo que nos permitirá determinar los puntos fuertes y áreas de mejora de los factores de la Calidad.

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados en este trabajo, en primer lugar, presentamos el marco teórico en el que se describe brevemente el estado de la investigación en relación a las motivaciones que impulsan a las empresas a implantar Sistemas de Gestión de la Calidad, los beneficios que se derivan de dicha implantación y los factores críticos necesarios para la implantación exitosa. Una vez revisada la literatura nos planteamos los objetivos y con el objeto de dar cumplimiento a los mismos en el segundo apartado, realizamos el análisis empírico, y describimos los resultados obtenidos. Finalmente, se exponen las conclusiones.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

### Motivos para implantar un SGC

La literatura revisada en este ámbito de estudio señala que las motivaciones que impulsan a las empresas a implantar un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) son muy numerosas y de diversa naturaleza.

En este sentido, con dicha implantación las empresas persiguen dos objetivos básicos; reconocimiento de la calidad pos sus clientes, competidores, etc., así como la mejora interna de la organización. Todo ello, permitirá incrementar la eficiencia, mejorar el control y gestión de la organización, reducción de costes y el incremento de la satisfacción de los clientes.

La revisión efectuada nos permite identificar dos grupos de motivos que impulsan a las empresas a implementar Sistemas de Gestión de la Calidad. El primer grupo, razones/motivos externos lo constituyen; el interés por mejorar la imagen corporativa, la obtención de ventajas competitivas adaptándose a las necesidades de los clientes, incremento de la cuota de mercado, requisito de los clientes, posibilidad de introducirse en nuevos mercados (Boulter & Bendell, 2002; Heras et al., 2006; entre otros).

El segundo grupo, motivaciones internas está formado por el deseo de crear una cultura de calidad, reducir costes y defectos, mejorar los productos, mejorar la eficiencia, es decir, motivos relacionados con la eficiencia, mejorar del desempeño, la productividad y la rentabilidad (Neumayer & Perkins, 2005).

Son numerosos los estudios que analizan cuál de estos dos grupos son los más influyentes en las empresas, no existiendo un consenso. Algunos subrayan que las principales razones para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad son de carácter externo (Carlsson & Carlsson, 1996; Jones et al., 1997; Lee, 1998). Otros como, Casadesús et al. (1998) ó Gotzamani & Tsiotras (2002), afirman que las motivaciones externas relacionadas con las demandas de los consumidores y la certificación por parte de los competidores son las principales razones que impulsan la implantación.

Son muchos los estudios a nivel internacional, que han analizado la motivación que impulsan a las empresas a implantar Sistemas de Gestión de la Calidad; Buttle (1997), Tang & Kam (1999), Torre et al. (2001), Escanciano et al. (2001), Madg & Curry (2003), Zaramdini (2007) y Cruz Ros (2007). Las razones más comunes que impulsan a las empresas a la implantación de sistemas de gestión de la calidad son por un lado el deseo de crear una cultura de calidad basada en la reducción de costes y de defectos, así como una mejora de la eficiencia (razones internas), y por otro lado, razones externas como el interés en mejorar la imagen corporativa, obtener una ventaja competitiva

adaptándose a las necesidades de los clientes (aumentar su satisfacción) y por último, explorar la posibilidad de introducirse en nuevos mercados (búsqueda de nuevos clientes).

### **Beneficios derivados de la implantación de un SGC**

Las investigaciones sobre beneficios obtenidos por las empresas después de la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad son escasas en relación con las relacionadas con las motivaciones y barreras. A mediados de los 90 aparecen las primeras investigaciones, siendo los resultados de las mismas confusos y dispares (Casadesús et al., 2001). En este sentido, Casadesús et al., 2004 a firman que *“ello no se debe a su carencia de importancia, sino a la dificultad de valoración de estos, en especial en la utilización de unas variables objetivas que representen los verdaderos efectos de la certificación ISO 9000”*.

En la revisión sobre el ámbito de estudio hemos constatado que los motivos y los beneficios de implantar un Sistema de Gestión de la Calidad son los mismos, sin embargo, es diferente el contexto, los motivos son previos a la implantación y los beneficios se generan una vez implantado.

La orientación seguida por los investigadores varía, algunos autores se han centrado en analizar los efectos de la implantación y certificación en los resultados económicos-financieros (Hendricks & Singhal, 2001a, b; Nicolau & Sellers, 2002; Sharma, 2005) y sobre la rentabilidad de la empresa (Arana & López, 2002; Arana et al., 2004; Benner & Veloso, 2008; Dick et al., 2008). Otros autores se han centrado en analizar los efectos sobre la satisfacción de los clientes (Rahman, 2001), sobre la productividad (Climent, 2005; Teerlak & King, 2006), aumento de la cuota de mercado etc., basándose en datos de carácter subjetivo.

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

Estas investigaciones, así como los intentos de agrupar los beneficios han sido llevados a cabo utilizando dos marcos de referencia diferentes. Por un lado, el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 (Buttle, 1997; Vloeberghs & Bellens, 1996; Carlsson & Carlsson, 1996; Mallak et al., 1997; Brown et al., 1998; Larsen & Häversjö, 2001; Tan & Gilbert, 2001; Tarí & Molina, 2002; Gotzamani & Tsiotras, 2002), pero otros autores han utilizado como marco el Modelo de autoevaluación EFQM, como Bou-Llusar et al., 2005; Heras et al., 2006; Camisón et al., 2007; Conti, 2007, entre otros.

Existen numerosos estudios encaminados identificar los beneficios de implementar la ISO 9000, entre ellos; Ragothaman & Korte, 1999; Van der Wiele et al., 2000; Dick et al., 2001, Dissanayaka et

al., 2001; Stevenson & Barnes, 2001; Yahya & Goh, 2001 y McAdam & Fulton, 2002 y Magd & Curry, 2003).

De los estudios se deriva que la calidad puede influir en el rendimiento de dos formas complementarias (Garvin, 1984; Reed et al., 1996) por un lado a través de los procesos (efectos internos: funcionamiento interno de las organizaciones; aumento productividad, mejora de la eficiencia, reducción de costes, residuos), lo que contribuirá a aumentar los niveles de competitividad y su rentabilidad al normalizar los procesos, reducción de residuos, servicio más eficaz y menos errores. Por otro a través del mercado (efectos externos) (Brown et al., 1998; Lee, 1998; Casadesús & Heras, 2001; Singels et al., 2001; Yahya & Goh, 2001), ya que la calidad afectará a la satisfacción del cliente y por lo tanto a su demanda lo que nos permitirá incrementar las ventas y cuota de mercado, y tener una mejor imagen.

### Factores críticos

En la literatura sobre el tema 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 and Jarrell, 1998; Claver et al., 1999; Wilkinson et al., 1998; Zhang, 2000).

Estos factores críticos a tener en cuenta han sido identificados desde tres áreas diferentes: (1) las aportaciones de los gurús de la calidad (Crosby, 1979; Deming, 1982, Ishikawa, 1985; Juran, 1988; Feigenbaum, 1991), (2) 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 GCT.

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. Los factores críticos identificados por los investigadores 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 necesaria una sistematización, es decir, 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) iniciaron, 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 (Sarah et al., 1989; Flynn et al., 1994; Powell, 1995; Anderson et al., 1995; Ahire et al., 1996; Leal, 1997; Grandzol & Gershon, 1998; Quazi et al., 1998; Rao et al., 1998; Easton & Jarrel, 1998; Rao et al., 1999; Motwani, 2001; Sureshchandar et al., 2001; Antony et al., 2002; Conca et al., 2004, 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.

Tabla 1: Definición de los factores críticos

Liderazgo	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.
Política de calidad/planificación de la calidad	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.
Alianzas y recursos	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.
Gestión de empleados	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.
Aprendizaje	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.
Gestión de los procesos	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".
Mejora continua	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".
Resultados de los clientes	Analiza qué logros se está alcanzando con relación a la satisfacción de los clientes externos.
Resultados de los empleados	Analiza qué logros se está alcanzando con relación a las personas que la integran.
Resultado impacto social	Aborda qué logros se está alcanzando la organización en la sociedad, a nivel local, nacional e internacional.
Resultados clave	Analiza qué logros se está alcanzando la organización en relación al rendimiento planificado

Fuente: Elaboración propia

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 & 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; 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. (2007:2003) reagrupó y sintetizó los principios utilizados en la literatura más relevante sobre el tema. Consideraron 10 principios los cuáles presentan un mayor o menor grado de consenso.

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 & Dale, 2000). Los factores críticos identificados son; enfoque en el cliente, mejora continua, trabajo en equipo, gestión y liderazgo de la alta dirección, formación, gestión por procesos, participación e implicación de los empleados, planificación estratégica, información y análisis, relación con los proveedores,

responsabilidad social y calidad de los resultados.

## METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La población objeto de estudio está compuesta por 15 Termas (12 con actividad) ubicadas en la Región Turística de Porto-Norte de Portugal todas ellas pertenecientes a la Asociación de Termas de Portugal (ATP) de Porto-Norte. De los 12 cuestionarios enviados a la población objetivo, fueron debidamente cumplimentados 10, lo que representa un índice de respuesta del 83,33%. El proceso de recogida de datos comenzó en diciembre de 2010 y finalizó en mayo de 2011, realizándose el mismo a través de uno o varios contactos por email con cada una de las Termas.

Respecto a los datos de clasificación de la muestra, 7 de las termas son de pequeño tamaño y 3 medianas, utilizamos como criterio de clasificación el número de empleados (0-49, pequeñas; 50-249, mediadas, +de 250 grandes). Asimismo, la mitad de las termas poseen alojamiento frente a la otra mitad que no y 3 de las termas permanecen abiertas todo el año mientras que 7 realizan un cierre temporal.

Para diseñar el cuestionario, en primer lugar realizamos una revisión bibliográfica de los trabajos cuyo ámbito de estudio son las motivaciones que impulsan a implantar un Sistema de Gestión de la Calidad, los beneficios que se derivan de la implantación y los factores críticos de la calidad que aseguran el éxito de dicha implantación (Sharaph et al., 1989; Powell, 1995; Black & Porter, 1995, 1996; Ahire, et al., 1996; Grandzol & Gershon, 1998; Lee, 1998; Modelo EFQM, 1999; Escanciano, 2000; Casadesús et al., 2001; Casadesús & Heras, 2001; Singels et al., 2001; Yahya & Goh, 2001; Llopí & Tarí, 2003; Terziovski et al., 2003, entre otros). El resultado de la revisión fue la generación de un conjunto amplio de ítems, de forma que se garantiza la validez interna de la escala.

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

La metodología empleada consiste en un análisis descriptivo de las motivaciones, beneficios y los factores críticos. Se llevaron a cabo pruebas estadísticas de comparación de medias, en concreto la prueba no paramétrica Kruskal-Wallis que nos proporciona la significación de la Chi-cuadrado para observar si existen diferencias entre dos grupos de variables. Y para finalizar analizamos la fiabilidad

de las escalas de medida mediante el análisis de la correlación ítem-total y el cálculo del alfa de Cronbach que nos permite determinar la consistencia interna de la escala de medida.

## ANÁLISIS DE DATOS

### Motivaciones

En primer lugar se realizó un análisis descriptivo de cada una de los motivos que llevan a las empresas a implantar un Sistema de Gestión de la Calidad, y a partir de las puntuaciones medias (tabla 2) podemos afirmar que crear una conciencia de la calidad en la empresa (6,7), mejorar el control y eficiencia de la empresa (6,7), mejorar procesos/procedimientos internos (6,7), así como mejorar la calidad de los servicios prestados junto con mejorar la imagen de la empresa son las más valoradas. La implantación/certificación por requerimiento del sector es la menos valorada (5,2) seguida del hecho de que otros competidores ya estén certificados (5,4).

Tabla 2: Motivaciones/Razones para implantar y certificar un Sistema de Gestión de la Calidad

Motivos para certificarse	Media (de 1 a 7)	Desviación típica	Motivos para certificarse	Media (de 1 a 7)	Desviación típica
(MO15) Crear una conciencia de calidad en la empresa	6,7000	0,48305	(MO1) Herramienta promocional de ventas	5,9000	0,99443
(MO11) Mejorar el control y la eficiencia de la empresa	6,7000	0,48305	(MO16) Creencia de que la certificación dará una ventaja frente a sus competidores	5,8000	1,03280
(MO10) Mejorar procesos/procedimientos internos	6,7000	0,48305	(MO9) Reducir costes	5,7000	1,05935
(MO13) Mejorar la calidad de los servicios prestados	6,5000	0,70711	(MO3) Consolidar y aumentar la cuota de mercado	5,7000	1,15950
(MO2) Mejorar la imagen de la empresa	6,5000	0,70711	(MO8) Consolidar y aumentar la cuota de mercado	5,7000	1,15950
(MO12) Base para la Gestión de la Calidad Total	6,3000	0,94868	(MO17) Anticiparse a los competidores	5,6000	1,17379
(MO4) Refuerzo de la ventaja competitiva respecto a la competencia	6,3000	0,82327	(MO6) Competidores certificados	5,4000	1,07497
(MO14) Reducir el número de quejas	6,0000	0,94281	(MO7) Requisito para competir en el sector	5,2000	1,13529
(MO5) Requerimiento de los clientes	6,0000	1,05409			

Fuente: Elaboración propia

En resumen, crear una conciencia de calidad, mejorar el control y la eficiencia de la empresa y mejorar los procesos/ procedimientos internos, mejorar la calidad de los servicios prestados, todas ellas motivaciones internas, son las más valoradas. Seguidas éstas por motivaciones externas como mejorar la imagen de las empresas, refuerzo de la ventaja competitiva respecto a los competidores y reducir el número de quejas, lo que significa que la calidad no sólo viene motivada por factores internos sino también externos, pero observamos que las más influyentes son las motivaciones internas.

Para determinar la consistencia interna de la escala motivaciones hemos calculado el coeficiente de Cronbach (Cronbach, 1951), obteniendo un valor de 0,897, lo que consideramos un buen indicador de su fiabilidad.

Se realizó la prueba estadística no paramétrica Kruskal-Wallis, puesto que el tamaño de la muestra es muy pequeño, con esta prueba el tamaño de muestra requerido es menor (20 o <). En cuanto a la efectividad estadística, sí se satisfacen los supuestos de la prueba no paramétrica son igual de efectivas que las pruebas paramétricas. Cuando se usan variables cuantitativas continuas y la media aritmética y desviación estándar de las muestras tienden a tener una distribución normal, con varianzas similares (homogeneidad), y el tamaño de las muestras es suficiente (mayor a 30 casos) se deben utilizar las pruebas estadísticas paramétricas. En caso de que no se cumplan estos requisitos, y sobre todo cuando la normalidad de las distribuciones de la variable en estudio esté en duda y el tamaño de la muestra sea menor a once casos, el empleo de las pruebas no paramétricas está indicado (Gómez et al., 2003).

La prueba estadística no paramétrica Kruskal-Wallis nos proporciona la significación de la Chi-cuadrado, para observar si existen diferencias en las motivaciones dependiendo del tamaño de las Termas (pequeñas y medianas), si están poseen alojamiento o no y su periodo de apertura (todo el año o cierre temporal). Los resultados muestran que no existen diferencias significativas.

## Beneficios

Para obtener evidencia empírica de la importancia de los beneficios que se obtienen de la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad se llevó a cabo un análisis descriptivo (tabla 3) que nos permite señalar que las mejoras más importantes que creen las Termas que obtendrían del proceso de implantación son clara definición de procesos y responsabilidades dentro de la organización (6,5), incremento de la conciencia de calidad de los empleados (6,4), seguida de la mejora de la satisfacción del cliente (6,3) y mayor participación de los trabajadores en gestión (6,2). Los beneficios menos valorados han sido la reducción de quejas y mejorar el ambiente de trabajo, es decir, las Termas perciben en menor medida que estos aspectos mejoren. Destacamos que todas ellas están muy bien valoradas, no presentando ninguna variable media por debajo del 4 (mejoras poco importantes).

Tabla 3: Beneficios esperados de implantar y certificar un Sistema de Gestión de la Calidad

Beneficios esperados	Media (de 1 a 7)	Desviación típica	Beneficios esperados	Media (de 1 a 7)	Desviación típica
(BF2) Clara definición de procesos/ responsabilidades	6,5000	0,52705	(BF5) Mejor conocimiento de las expectativas del cliente	6,0000	0,81650
(BF8) Incremento de la conciencia de calidad de los empleados	6,4000	0,69921	(BF12) Servicios de calidad	5,9000	1,19722
(BF1) Mejora la satisfacción del cliente	6,3000	0,82327	(BF11) Reducción de Costes	5,9000	1,10050
(BF6) Mayor participación de los trabajadores en gestión	6,2000	0,63246	(BF4) Incremento de la motivación/ satisfacción de los empleados	5,8000	1,03280
(BF13) Mejorar las Ventas	6,2000	0,91894	(BF7) Mejora las relaciones dirección/empleado	5,7000	0,94868
(BF15) Mejorar la posición competitiva	6,1000	0,87560	(BF3) Mejora en el ambiente de trabajo	5,6000	0,96609
(BF14) Incrementar la cuota de mercado	6,0000	0,94281	(BF10) Reducción de quejas	5,4000	1,50555
(BF9) Productividad/ mejor aprovechamiento de tiempo y recursos	6,0000	1,05409			

Fuente: Elaboración propia

Para determinar la consistencia interna de la escala motivaciones hemos calculado el coeficiente de Cronbach (Cronbach, 1951), obteniendo un valor de 0,947, lo que consideramos un buen indicador de su fiabilidad.

Prosiguiendo con el análisis, nos ha interesado comprobar si existen diferencias en los beneficios esperados por las Termas dependiendo de su tamaño (pequeñas y medianas), si están poseen alojamiento o no y su periodo de apertura (todo el año o cierre temporal). Los resultados muestran que no existen diferencias significativas en relación al tamaño, pero si en BF10, BF11 y BF13 en el caso del alojamiento y en BF3 y BF7 si analizamos su relación con el periodo de apertura (tabla 4). En la tabla 5 comprobamos que las Termas sin alojamiento perciben en mayor medida que implantar un Sistema de Gestión de la Calidad les permitirá reducir quejas y costes, así como mejorar las ventas. Los resultados de la tabla 5, nos indican que las Termas cuyo periodo de apertura es todo el año perciben en menor medida que la implantación les permitirá mejorar el ambiente de trabajo, así como mejorar las relaciones dirección/empleado.

Tabla 4: Pruebas estadísticas de comparación de medias en Termas Porto y Norte según disponibilidad de alojamiento hotelero ó no y periodo de apertura

Beneficios esperados	Prueba Kruskal-Wallis		Sig.
	Chi-cuadrado	Sig.	
<b>Alojamiento hotelero o no</b>			
(BF10) Reducción de quejas	2,774	0,024	<0,05
(BF11) Reducción de Costes	2,556	0,034	<0,05
(BF13) Mejorar las ventas	2,683	0,028	<0,05
<b>Apertura todo el año o cierre temporal</b>			
(BF3) Mejora en el ambiente de trabajo	-2,530	0,035	<0,05
(BF7) Mejora las relaciones dirección/empleado	-3,223	0,012	<0,05

Sig.<0,05 diferencias significativas.

Sig.>0,05 no diferencias significativas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Importancia de los beneficios esperados según disponibilidad de alojamiento hotelero ó no y periodo de apertura

Beneficios esperados		Alojamiento Hotelero	Media (de 1 a 7)	Desviación típica	Beneficios esperados		Periodo de Apertura	Media ( de 1 a 7)	Desviación típica
(BF10)	Reducción de quejas	Sin Alojamiento	6,4000	0,54772	(BF3)	Mejora en el ambiente de trabajo	Anual	4,6667	0,57735
		Con Alojamiento	4,4000	1,51658			Cierre temporal	6,0000	0,81650
(BF11)	Reducción de Costes	Sin Alojamiento	6,6000	0,89443	(BF7)	Mejora las relaciones dirección/ empleado	Anual	4,6667	0,57735
		Con Alojamiento	5,2000	0,83666			Cierre temporal	6,1429	0,69007
(BF13)	Mejorar las Ventas	Sin Alojamiento	6,8000	0,44721					
		Con Alojamiento	5,6000	0,89443					

Fuente: Elaboración propia

## Factores críticos

Con el objetivo de analizar grado de madurez en la Gestión de la Calidad en las Termas de Porto y Norte realizamos un análisis descriptivo de cara a poder determinar posteriormente una serie de punto fuertes y áreas de mejora de la Gestión de la Calidad en las Termas. Para una mejor comprensión además de la media obtenida de una escala likert de 7 puntos para cada uno de los

factores, en la última columna (% grado de implantación) cada uno de los criterios se expresan en una escala porcentual de 0-100% - nivel de implantación, en lugar de su escala lineal de 1 a 7 utilizada en el cuestionario, no obstante ambas escalas son equivalentes.

Tabla 6: Media y desviación típica de los factores críticos y resultados en Termas de Porto y Norte

Factores críticos		Media (de 1 a 7) <sup>a</sup>	Desviación típica	% grado de implantación	Resultados de la calidad		Media (de 1 a 7) <sup>b</sup>	Desviación típica
AP	Aprendizaje	5,6125	0,65471	80,18	RSC	Resultados/satisfacción de los clientes	5,9714	0,98007
LI	Liderazgo	5,4500	0,85277	77,86	RSE	Resultados/satisfacción de los empleados	5,3333	0,86860
GP	Gestión de los procesos	5,1714	0,80193	73,88	RSS	Resultados impacto social	5,2625	0,73231
PO	Política de calidad/ planificación de la calidad	5,1111	1,04626	73,02	RC	Resultados clave	5,1800	0,69570
AL	Alianzas y recursos	5,0111	0,77415	71,59				
GEM	Gestión de los empleados	4,9091	0,89175	70,13				
MC	Mejora continua	4,8375	0,85604	69,11				

<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 – Baja implantación. <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

Fuente: Elaboración propia

Se observa (tabla 6) que el Aprendizaje (AP) es el factor mejor gestionado con una media de 5,61, seguido del Liderazgo (LI). La Mejora continua con una media de 4,84 y la Gestión de los empleados (GEM) con 4,91 de media son los que presentan una puntuación más baja por lo que podemos asumir que están peor gestionados. El patrón de implantación es desigual aunque su nivel es superior al 70% en todos los casos, excepto la Mejora continua (MC) con un 69,11% de nivel de implantación.

En lo que respecta a los Resultados (tabla 6), el que presenta una puntuación media más alta es la Satisfacción de los clientes (RSC), alcanzando una media de 5,97, y siendo el peor valorado los Resultados clave (RC) dato a analizar con sumo cuidado dada la actual coyuntura socio-económica que nos está tocando vivir, si bien con una puntuación media superior al nivel medio de la escala likert de 7 puntos planteada.

Con el propósito de profundizar más en la investigación analizamos cada uno de los ítems con los que medimos cada uno de los factores críticos y resultados de calidad, con el objetivo de ver cuáles son los puntos fuertes (tabla 7) y débiles en los mismos. La principal conclusión que podemos extraer es que los aspectos relacionados con la Gestión de los empleados (GEM) y la Mejora continua (MC) representan la principal área de mejora y como punto fuerte resaltamos la preocupación de los Directivos de las Termas por la formación de los empleados, así como su alto grado de compromiso con la calidad medido este a través del Liderazgo.

Prosiguiendo con el análisis se planteo la prueba estadística no paramétrica de Kruskal-Wallis con el propósito de comprobar si existen diferencias en el grado de madurez en la Gestión de la Calidad dependiendo del tamaño de la Termas, si estas poseen alojamiento o no y de su periodo de apertura.

Los resultados muestran que no existen diferencias significativas en relación al tamaño, sin embargo se encontraron en relación a si disponen de alojamiento o no en el Aprendizaje (sig. 0,036) y en Alianzas y Recursos (sig. 0,034) si analizamos su relación con el periodo de apertura. Las Termas con alojamiento presentan mayores niveles de implantación del aprendizaje y las que cierran temporalmente tienen mayores niveles de implantación de las Alianzas y recursos.

Tabla 7: Puntos fuertes en Termas de Porto y Norte

VARIABLE	PUNTOS FUERTES
Aprendizaje	Se preocupan de recoger información de sus clientes para medir su satisfacción; la satisfacción de los clientes muestra mejorar con el paso del tiempo; tienen implantado mecanismos de escucha y resolución de quejas de sus clientes.
Liderazgo	Comunicación activa a sus empleados de la importancia de prestar un servicio de calidad a sus clientes; reconocimiento de los esfuerzos y mejoras alcanzadas por el personal; establecer y mantener contactos con los agentes externos (clientes, proveedores...) fomentando alianzas y acciones de mejora.
Gestión de procesos	Los procesos clave son controlados y sometidos a un proceso de mejora continua; se desarrollan nuevos servicios con la intención de anticiparse a las necesidades del mercado actual y acceder a otros mercados; los procesos están diseñados buscando la minimización de los errores por el equipo humano.
Política/ planificación de la calidad	Se evalúan los resultados obtenidos comparándolos con los planificados con el objetivo de introducir mejoras; se persigue alcanzar las mejores prácticas empresariales.
Alianzas y recursos	La Dirección de las Termas: se esfuerzan en establecer relaciones a largo plazo con los proveedores; proporcionan a éstos los requisitos exigidos en calidad de producto /servicio; utilizan adecuadamente los recursos económicos y financieros de forma que se garantice el éxito de la empresa.
Gestión de los empleados	Tiene implantadas políticas y prácticas de seguridad y salud; fomenta y apoya la toma de decisiones por los empleados, siempre que no supongan un riesgo para la organización; realiza la gestión de los RRHH acorde a la estrategia y plan de negocio.
Mejora continua	Se introducen mejoras en los servicios como consecuencias de la información obtenida de los clientes (encuestas satisfacción, quejas, reclamaciones...); la Dirección apoya activamente las actividades que mejoran la satisfacción de los clientes; se utilizan los requisitos de los clientes como base para la calidad.
Resultado/satisfacción de los clientes	Se preocupan de recoger información de sus clientes para medir su satisfacción; la satisfacción de los clientes muestra mejorar con el paso del tiempo; tienen implantado mecanismos de escucha y resolución de quejas de sus clientes.
Resultado/satisfacción de los empleados	Se aprecia que el nivel de absentismo es muy bajo; se evalúan indicadores de más de un indicador de satisfacción del personal (absentismo, quejas, nivel de rotación...); se cumplen los objetivos marcados para la consecución de la satisfacción del personal.
Resultado Impacto social	Tienen establecidas políticas para reducir y prevenir riesgos para la salud en el entorno social en el que operan; se evalúa la percepción de nuestro compromiso social en la comunidad mediante encuestas, así como reuniones con las autoridades locales, etc.; se realizan comparativas en este ámbito con los principales competidores.
Resultados clave	Se evalúan los resultados clave (económicos y no económicos); se analizan las causas de los resultados obtenidos y se implantan acciones de mejora.

Fuente: Elaboración propia

Por último analizamos la fiabilidad de las escalas de medida con la que hemos medido tanto los factores críticos como los resultados, lo que permite evaluar si las escalas propuestas miden el constructo de una manera consistente y estable, así como si están libres de errores sistemáticos y aleatorios. 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 & Mallery, 1995).

Mediante el análisis de la correlación ítem-total en las escalas de medida (tabla 8), comprobamos que existe 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 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).

Tabla 8: Análisis fiabilidad de las escalas de medida de los factores críticos en Termas de Porto y Norte

ÍTEM	CORRELACIÓN ÍTEM-TOTAL	COEFICIENTE $\alpha$ DE CRONBACH	ÍTEMES ELIMINADOS
<b>ESCALA LIDERAZGO</b>			
LI1, LI2, LI3, LI4, LI5, LI6, LI7, LI8, LI9, LI10	Corre. Ítem-total >0,3	$\alpha = 0,935$ $\alpha$ estandarizado = 0,944	No se elimina ningún ítem
<b>ESCALA POLÍTICA/PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD</b>			
PO1, PO2, PO3, PO4, PO5, PO6, PO7, PO8, PO9	Corre. Ítem-total >0,3	$\alpha = 0,944$ $\alpha$ estandarizado = 0,950	No se elimina ningún ítem
<b>ESCALA ALIANZAS Y RECURSOS</b>			
AL1, AL2, AL3, AL4, AL5, AL6, AL7, AL8, AL9	Corre. Ítem-total >0,3	$\alpha = 0,861$ $\alpha$ estandarizado = 0,861	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	$\alpha = 0,877$ $\alpha$ estandarizado = 0,892	No se elimina ningún ítem
<b>ESCALA APRENDIZAJE</b>			
AP1, AP2, AP3, AP5, AP6, AP8	Corre. Ítem-total >0,3	$\alpha = 0,778$	
AP4	-0,485	Eliminado	
AP7	0,209	Eliminado	
<b>ESCALA GESTIÓN DE LOS PROCESOS</b>			
GP1, GP2, GP3, GP5, GP6, GP7	Corre. Ítem-total >0,3	$\alpha = 0,897$	
GP4	0,265	Eliminado	Se elimina GP4
<b>ESCALA MEJORA CONTINUA</b>			
MC1, MC4, MC5, MC7, MC8	Corre. Ítem-total >0,3	$\alpha = 0,907$	
MC2	0,119	Eliminado	
MC3	0,250	Eliminado	
MC6	0,221	Eliminado	
<b>ESCALA RESULTADOS/SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES</b>			
RSC1, RC2, RC3, RC4, RC5, RC6, RC7	Corre. Ítem-total >0,3	$\alpha = 0,950$ $\alpha$ estandarizado = 0,952	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	$\alpha = 0,940$	
RSE4	0,310	Eliminado	
RSE5	-0,100	Eliminado	
<b>ESCALA RESULTADOS/IMPACTO SOCIAL</b>			
RSS1, RSS4, RSS5, RSS6, RSS7, RSS8	Corre. Ítem-total >0,3	$\alpha = 0,871$	
RSS2	-0,114	Eliminado	
RSS3	-0,022	Eliminado	
<b>ESCALA RESULTADOS CLAVE</b>			
RC1, RC2, RC3, RC4, RC5, RC6	Corre. Ítem-total >0,3	$\alpha = 0,816$ $\alpha$ estandarizado = 0,830	No se elimina ningún ítem

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados obtenidos en este trabajo de investigación nos permiten extraer las siguientes conclusiones. En primer lugar, entre el conjunto de motivos señalados por las Termas para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad los más valorados son crear una conciencia de calidad, mejorar el control y la eficiencia de la empresa, mejorar los procesos/procedimientos internos y mejorar la calidad de los servicios prestados, todas ellas motivaciones internas.

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

Comparamos estos resultados con otros estudios, Buttle (1997), Tang & Kam (1999), Torre et al. (2001), Escanciano et al. (2001), Magd & Curry (2003), Zaramdini (2007) y Cruz Ros (2007), que examinaron las motivaciones que llevan a las organizaciones a implementar un sistema de aseguramiento basado en la norma ISO 9000 en países tan diversos como el Reino Unido, Hong Kong, España, Egipto y Emiratos Árabes (Dubái). Todos ellos utilizaron muestras compuestas por empresas pertenecientes a sectores diversos (industria, construcción y servicios).

Estas investigaciones obtuvieron conclusiones similares al presente estudio, puesto que sugieren que las motivaciones más importantes son mejorar la calidad de los productos o servicios, la mejora de los procesos y procedimientos internos, mantener o incrementar la cuota de mercado, y mejorar la imagen de la empresa. El orden de estas variables varía de unos estudios a otros. Asimismo, las menos importantes son reducir costes, requisito de las políticas gubernamentales, requerimiento de los clientes y presión de la competencia. Por lo tanto, podemos concluir que los resultados de este estudio son consistentes con los hallazgos anteriores.

En segundo lugar, hemos obtenido evidencia empírica de que las Termas esperan obtener de la implementación de un sistema de calidad una clara definición de procesos y responsabilidades dentro de la organización, incremento de la conciencia de calidad de los empleados, seguida de la mejora de la satisfacción del cliente y mayor participación de los trabajadores en gestión.

Nuestros resultados confirman que las Termas son conscientes de que implementar un Sistema de Gestión de la Calidad es una vía para mejorar el desempeño de la empresa y la calidad de sus servicios, *“la necesidad de subirse al tren de la gestión de la calidad”* (Escanciano, 2000).

Comparar los resultados con otros estudios se hace imposible puesto en los estudios sobre beneficios su población objeto de estudio han sido empresas que ya han implantado un Sistema de Gestión de la Calidad (ISO 9000) a las cuáles se les pregunta por los beneficios percibidos tras la implantación y en nuestro caso las Termas no tienen implantado ningún Sistema sino que les preguntamos que creen que obtendrían con su implantación.

Lo que si podemos observar es que la percepción de los gerentes de las Termas no difiere mucho de los beneficios que en realidad se obtienen de implantar un Sistema de Gestión de la Calidad. En la investigación llevada a cabo por Magd & Curry (2003) (analizan los beneficios percibidos de la

certificación ISO en empresas en Egipto y sus resultados son similares al presente estudio), agrupa los encuentros de diversos estudios, Ragothaman & Korte (1999), Van der Wiele et al. (2000), Dick et al. (2001), Dissanayaka et al. (2001), Stevenson & Barnes (2001), Yahya & Goh (2001) y McAdam & Fulton (2002), en los que se estudia los beneficios de implementar la ISO 9000 en diferentes países y contextos socio-económicos como Hong Kong, EEUU, Malaysia, The Netherlands, Hong Kong, España, Reino Unido, e Irlanda. Los resultados de estos estudios sugieren que implementar la ISO supone mejoras en la documentación, mejoras en la eficiencia del sistema de calidad, el uso de la ISO como una herramienta promocional, mejora en la calidad de los productos o servicios, mejor selección de los proveedores, mejora de la imagen de la compañía, etc., el orden de los factores varía de unos estudios a otros.

Teniendo en cuenta estos estudios podemos concluir que los resultados de este trabajo son consistentes con los obtenidos en ellos. En este sentido, Brown & Van der Wiele (1995) y Vloeberghs & Bellens (1996) afirman que la mejora de la eficiencia del Sistema de Calidad es el beneficio más importante de implementar la ISO.

Para finalizar, indicar que el grado de madurez en las Termas de Porto y Norte es alto, obteniendo en todos los factores críticos de la calidad una puntuación media entre 5 y 6, considerada como importante, exceptuando la gestión de los empleados y la mejora continua con una implantación media (áreas de mejora).

Los resultados de este trabajo tienen importantes implicaciones para los directivos de las Termas de Porto y Norte, 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 la mejora continua, lo que constituyen las principales áreas de mejora.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahire, S.L.; Golhar, D.Y. & Waller, M.A.** (1996) "Development and validation of TQM implementation constructs", *Decision Sciences*, 27(1): 23-56
- Albacete, C. A.; Fuentes, M.M. & Lloréns, F.J.** (2007) "Service quality measurement in rural accommodation", *Annals of Tourism Research*, 34(1): 45-65
- 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): 637-657
- Antony, J.; Leung, K. & Knowless, G.** (2002) "Critical Success Factors of TQM Implementation in Hong Kong Industries", *International Journal of Quality and Reliability Management*, (19): 551-566
- Arana, G. & López, F.** (2002) "ISO 9000 y rentabilidad empresarial: un estudio empírico en las empresas Vascas", II Conferencia de Ingeniería de Organización, Vigo, 5-6 de septiembre

- Arana, G.; Heras, I.; Ochoa, C. & Andonegi, J.M.** (2004) "Incidencia de la gestión de la calidad en los resultados de las empresas: un estudio para el caso de las empresas vascas", Revista de Dirección y Administración de Empresas, (11):131-159
- Babbie, E.** (1995) The Practice of Social Research. Wadsworth Publishing Company
- Benner, M.J. & Veloso, F.M.** (2008) "ISO 9000 practices and financial performance: A technology coherence perspective", Journal of Operations Management, 26: 611-629
- 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
- Boulter, L. & Bendell, T.** (2002) "How can ISO 9000:2000 help companies achieve excellence?: What the companies think", Measuring Business Excellence, 6(2):37-41
- Bou-Llusar, J.C.; Escrig-Tena, A.B.; Roca-Puig, V. & Beltran-Martín, I.** (2005) "To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model? An empirical study", International Journal of Quality & Reliability Management, 22(4):337- 353
- Brenner, E.L.** (2005) "El desarrollo turístico de la región de aguas termales de Goiás, Brasil", Cuadernos de Turismo, 16:105-121
- Briggs, S., Sutherland, J. & Drummond, S.** (2007) "Are hotels serving quality? An exploratory study of service quality in the Scottish hotel sector", Tourism Management, 28(4):1006-1019
- Brown, A. & Van Der Wiele** (1995) "Industry experience with ISO 9000", Asia Pacific Journal of Quality Management, 4(2):8-17
- Brown, A.; Van Der Wiele, T. & Loughton, K.** (1998) "Smaller enterprises experiences with ISO 9000", International Journal of Quality and Reliability Management, 15(3):273-285
- Buttle, F.** (1997) "ISO 9000: marketing motivations and benefits", International Journal of Quality & Reliability Management, 14(9):936-947
- Camisón, C.; Cruz, S. & González, T.** (2007) Gestión de la calidad: conceptos, enfoques y sistemas. Madrid: Pearson Prentice Hall. Madrid
- Carlsson, M. & Carlsson, D.** (1996) "Experiences of implementing ISO 9000 in Swedish industry", International Journal of Quality and Reliability Management, 13(7):36-47
- Casadesús, M. & Heras, I.** (2001) "La norma ISO 9000: beneficios de su introducción en las empresas españolas. Un estudio empírico", Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 10(1):55-67
- Casadesús, M.; Giménez, G. & Heras, I.** (2001) "Benefits of ISO 9000 implementation in Spanish industry", European Business Review, 13(6):327-336
- Casadesús, M.; Giménez, G. & Martí, R.** (1998) "La normativa de aseguramiento de la calidad ISO 9000 en Cataluña: expectativas y efectos. Estudio empírico", Proceedings of the VIII National Congress of ACEDE, September, Las Palmas de Gran Canaria
- Casadesús, M.; Heras, I. & Arana, G.** (2004) "Costes y beneficios de la implantación de la normativa de calidad ISO 9000. Evolución temporal", Congreso nacional de ACEDE, Murcia

- 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
- Climent, S.** (2005) "Los costes, gastos, burocracia e incremeno de productividad por la certificación en la norma iso 9000 en las empresas certificadas en la norma ISO 9000 de la Comunidad Valenciana", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresas*, 11(1):245-259
- Conca, F.J.; Llopis, J. & Tarí, J.J.** (2004) "Development of a measure to assess quality management in certified firms", *European Journal of Operational Research*, 156(3):683-697
- Conti, T.** (2007) "A history and review of the European quality award model", *The TQM Magazine*, 19(2): 112-28
- 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
- Cronbach, L. J.** (1951) Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*. 16:297-334
- Cruz Ros, S.** (2007) "Motivos y objetivos de la implantación de la gestión de la calidad de empresas españolas de servicios: un análisis comparativo entre enfoques", *Dirección y Organización*, (33) (marzo): 33-73
- Deming, W.E.** (1982) *Out of the Crisis. Quality, Productivity and Competitive Position*. MIT, Cambridge. Edición Española: *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Díaz de Santos, Madrid, 1989
- Dick, G.; Gallimore, K. & Brown, C.J.** (2001) "ISO 9000 and quality emphasis: an empirical study of front-room versus back-room dominant service industries", *International Journal of Service Industry Management*, 12(2):114-36
- Dick, G.M.P.; Heras, I. & Casadesús, M.** (2008) "Shedding light on causation between ISO 9001 and improved business performance", *International Journal of Operations & Production Management*, 28(7): 687-708
- Dissanayaka, S.M.; Kumaraswamy, M.M.; Karim, K.E & Marosszky, M.** (2001) "Evaluating outcomes from ISO 9000 – certified quality systems of Hong Kong constructors", *Total Quality Management*, 12(1): 29-40
- 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 Management, Bruselas.
- Escanciano, C.** (2000) "Beneficios de la certificación ISO 9000 en España", *Forum Calidad*, (111), Madrid
- Escanciano, C.; Fernández, E. & Vázquez, C.** (2001) "ISO 9000 certification and quality management in Spain: Results of a national survey", *The TQM Magazine*, 13(3):192-200
- 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
- Garvin, D.** (1984) "What does Product Quality Really Mean?", *Sloan Management Review*, 26(1):25-43
- George, D. & Mallory, P.** (1995) *SPSS/PC +Step by Step: A simple Guide and Reference*. Ed. Wardsworth Publishing Company
- Gómez, M.; Danglot, C. & Vega, L.** (2003) "Sinopsis de pruebas estadísticas no paramétricas. Cuándo usarlas", *Revista Mexicana de Pediatría*, 70(2):91-99
- Go, F.M. & Govers, R.** (2000) "Integrated quality management for tourist destinations: a European perspective on achieving competitiveness", *Tourism Management*, 21(1):79-88
- Gotzmani, K.D. & Tsiotras, G.D.** (2002) "The true motivations behind ISO 9000 certification: Their effect on the overall certification benefits and long term contribution towards TQM", *International Journal of Quality*, 19(2):151-169
- Graefe, A. R. & Vaske, J. J.** (1987) "A framework for managing quality in the tourist experience". *Annals of Tourism Research*, 14(3): 390-404
- Grandzol, J.R. & Gershon, M.** (1998) "A survey instrument for standardizing TQM modeling research", *International Journal of Quality Science*, 3(1):80-105
- Hendricks, K.B. & Singhal, V.R.** (2001a) "Firm characteristics, total quality management, and financial performance", *Journal of Operations Management*, 19(3):269-285
- Hendricks, K.B. & Singhal, V.R.** (2001b) "The long-run stock price performance of firms with effective TQM programs", *Management Science*, 47(3):359-368
- Heras, I.; Arana, G. & Casadesús, M.** (2006) "A delphi study on motivation for ISO 9000 and EFQM". *International Journal of Quality and Reliability Management*, 23(7):807-827
- Ishikawa, K.** (1985) *What's Total Quality Control of The Japanese Way*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Jones, R.; Arndt, G. & Kustin, R.** (1997) "ISO 9000 amongst Australian companies: impact of time and reasons for seeking certification on perceptions of benefits received", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 14(7):650-660
- 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
- Karapetrovic, S. & Willborn, W.** (2001) "Audit and self-assessment in quality management: comparison and compatibility", *Managerial Auditing Journal*, 16(6):366-377
- Kaynak, H.** (2003) "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance", *Journal of Operations Management*, 21(4):405-435
- Larsen, B. & Häversjö, T.** (2001) "Management by standards real benefits from fashion", *European Journal of Operational Research*, 17(4):457-480
- Leal, A.** (1997) "Gestión de Calidad Total en Empresas Españolas: Un análisis Cultural y de Rendimiento", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(1):37-56

- Lee, T.Y.** (1998) "The development of ISO 9000 certification and the future of quality management. A survey of certified firms in Hong Kong", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 15(2):162-177
- Luque, T.** (2000) *Técnicas de Análisis de Datos e Investigación de Mercados*. Ediciones Piramide, Madrid
- Llopis, J. & Tarí, J.J.** (2003) "The importance of internal aspects in quality improvement", *International Journal of Quality*, 20(3):304-324
- Magd, H. & Curry, A.** (2003) "ISO 9000 and TQM: are they complementary or contradictory to each other?", *The TQM Magazine*, 15(4):244-256
- Mallak, L.A.; Bringelson, L.S. & Lyth, D.M.** (1997) "A cultural study of ISO 9000 certification", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(4):328-348
- Martínez, M.** (2006) "Análisis de la gestión de la calidad total en las entidades gallegas. Un estudio basado en el modelo de Excelencia de la European for Quality Management (EFQM)", *Tesis Doctoral*, Universidad de A Coruña
- McAdam R. & Fulton F.** (2002) "The impact of the ISO 9000:2000 quality standards in small software firms", *Managing Service Quality*, 12(5):336-345
- Motwani, J.** (2001) "Measuring critical factors of TQM", *Measuring Business Excellence*, 5(2): 27-30
- Neumayer, E. & Perkins, R.** (2005) "Uneven geographies of organizational practice: explaining the cross-national transfer and adoption of ISO 9000", *Economic Geography*, 81(3): 237-259
- Nicolau, J. & Sellers, R.** (2002) "The stock market's reaction to quality certification: empirical evidence from Spain", *European Journal of Operational Research*, 142(3):632-641
- Nunnally, J.** (1979) *Psychometric Theory*. McGraw-Hill, New York
- Nurosis, M.J.** (1993) *SPSS. Statistical Data Analysis*. SPSS Inc
- Powell, T.C.** (1995) "Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study", *Strategic Management Journal*, 16(1):15-37
- Prajogo, D.I.** (2005) "The comparative analysis of TQM practices and quality performance between manufacturing and services firms", *International Journal of Service Industry Management*, 16(3):217-228
- Quazi, H.A.; Jemangin, J.; Kit, L.W. & Kian, C.L.** (1998) "Critical factors in quality management and guidelines or self-assessment, the case of Singapore", *Total Quality Management*, 9(1):35-55
- Ragothaman, S. & Korte, L.** (1999) "The ISO 9000 international quality registration: an empirical analysis of implications for business firms", *International Journal of Applied Quality Management*, 2(1):59-73
- Rahman, S.** (2001) "Total quality Management practices and business outcome: evidence from a small and medium enterprises in Western Australia", *Total Quality Management*, March, 12(2):35-49
- Rao, S.S.; Raghunathan, T.S. & Solis, L.E.** (1998) "The best commonly followed practices in the human resource dimension of quality management in new industrialized countries (NIC): the case of India, China, and Mexico", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(3):215-225

- Rao, S.S.; Solis, L.E. & Raghunathan, T.S.** (1999) "A Framework for International Quality Management Research: Development and Validation of a Measurement Instrument", *Total Quality Management*, 10(7):1047-1075
- Reed, R.; Lemak, D.J. & Montgomery, J.C.** (1996) "Beyond process: TQM content and firm performance", *Academy of Management Review*, 21(1):173-202
- Reichel, A., Lowengart, O. & Milman, A.** (2000) "Rural tourism in Israel: service quality and orientation", *Tourism Management*, 21:451-459
- Ritchie, L. & Dale, B.G.** (2000) "Self-assessment using the business excellence model: A study of practice and process", *International Journal of Production Economics*, 66(3):241-254
- 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
- Saraph, J.; Benson, G. & Schroeder, R.** (1989) "An instrument for measuring the critical factors of quality management", *Decision Sciences*, 20:810-829
- Sharma, D.S.** (2005) "The association between ISO 9000 certification and financial performance", *International Journal of Accounting*, 40(2):151-172
- Sharpley, R. & Forster, G.** (2003) "The implications of hotel employee attitudes for the development of quality tourism: the case of Cyprus", *Tourism management*, 24(6):687-697
- 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
- Singels, J.; Ruël, G. & Van De Water, H.** (2001) "ISO 9000 series certification and performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(1):62-75
- Stevenson, H.T., Barnes, C.F.** (2001) "Fourteen years of ISO 9000: impact, criticisms, costs, and benefits", *Business Horizons*, No. May-June, pp.45-51
- Sureshchandar, G.S.; Rajendran, C. & Anantharaman, R.N.** (2001) "A conceptual model for total quality management in service organizations", *Total Quality Management*, 12(3):343-363
- Tan, L. & Gilbert, L.** (2001) "ISO 9000: the answer for Total Quality Management implementation? The Malaysian case", *Total Quality Management*, 12(2):223-229
- Tang, S.L. & Kam, C.W.** (1999) "A survey of ISO 9001 implementation in engineering consultancies in Hong Kong", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(6):562-74
- Tarí & Molina, F.J.** (2002) "Quality Management Results in ISO 9000 Implementation Practices", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(7):10-27
- Terlaak, A. & King, A.A.** (2006) "The effect of certification with the ISO 9000 Quality Management Standard: A signalling approach", *Journal of Economics Behavior & Organization*, 60:579-602
- Terziovski , M.; Power , D. & Sohal , A.S.** (2003) "The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance", *European Journal of Operational Research*, (146):580-595
- Torre, G.P., Adenso-Díaz, B. & Gonzalez, A.B.** (2001) "Empirical evidence about managerial issues of ISO certification", *The TQM Magazine*, 13(5):355-60

- Tsaur, S. & Lin, Y.** (2004) "Promoting service quality in tourist hotels: The role of HRM practices and service behavior", *Tourism Management*, 25(4):471-481
- Van Der Wiele, A.; Williams, R. & Dale, B.G.** (2000) "TQM: is a fad, fashion, or fit?", *Quality Management Journal*, 7(2):65-67
- Vloeberghs, D. & Bellens, J.** (1996) "Implementing the ISO 9000 standards in Belgium", *Quality Progress*, 29(6):43-48
- Wall, G.** (1995) "Turismo y patrimonio. Necesidad de estudios comparados", *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 4(4):340-350
- Wilkinson, A., Redman, T., Snape, E. & Marchington, M.** (1998) *Managing with Total Quality Management. Theory and Practice*. MacMillan, Nueva York, Hong Kong
- Yahya, S. & Goh, W.K.** (2001) "The implementation of an ISO 9000 quality system", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(9):941-66
- Zaramdini, W.** (2007) "An empirical study of the motives and benefits of ISO 9000 certification: The UAE experience", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(5):472-491
- Zhang, Z.** (2000) "Quality management in China", *The TQM Magazine*, 12(2):92-105

Recibido el 16 de mayo de 2012

Correcciones recibidas el 18 de julio de 2012

Aceptado el 27 de julio de 2012

Arbitrado anónimamente