



PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio  
Cultural  
ISSN: 1695-7121  
[info@pasosonline.org](mailto:info@pasosonline.org)  
Universidad de La Laguna  
España

Mendoza Sierra, M<sup>a</sup> Isabel; Orgambídez Ramos, Alejandro; Carrasco González, Ana M<sup>a</sup>  
Orientación a la calidad total, satisfacción laboral, comunicación y compromiso en establecimientos de  
turismo rural de la Sierra de Huelva  
PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, vol. 8, núm. 2, 2010, pp. 351-361  
Universidad de La Laguna  
El Sauzal (Tenerife), España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88112768008>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

## Orientación a la calidad total, satisfacción laboral, comunicación y compromiso en establecimientos de turismo rural de la Sierra de Huelva<sup>1</sup>

**M<sup>a</sup> Isabel Mendoza Sierra<sup>ii</sup>**

Universidad de Huelva (España)

**Alejandro Orgambídez Ramos<sup>iii</sup>**

Universidad de Huelva (España)

**Ana M<sup>a</sup> Carrasco González<sup>iv</sup>**

Universidad de Huelva (España)

---

**Resumen:** las empresas de turismo rural han experimentado un auge muy notable en los últimos tiempos, proporcionando a las comarcas grandes oportunidades para desarrollarse económica y socialmente. Parte de su éxito se debe a la búsqueda de la calidad en los servicios prestados. Este estudio analiza la influencia de distintas dimensiones de Orientación a la Calidad Total sobre la satisfacción, la comunicación y el compromiso de los trabajadores de este sector turístico. La muestra estuvo compuesta por 87 trabajadores de establecimientos de turismo rural de la Sierra de Aracena y Picos de Aroche en Huelva. Se aplicó el cuestionario de Calidad y Cultura (CYC) de Gómez-Bernabeu para la recogida de datos. Mediante análisis de regresión lineal se ha comprobado que las dimensiones de reconocimiento y mejora continua influyeron sobre la comunicación, mientras que el desarrollo y formación de los recursos humanos fueron los mejores predictores de la satisfacción laboral. No se han obtenido datos concluyentes respecto al compromiso organizacional.

**Palabras Clave:** Orientación a la Calidad Total; Turismo rural; Satisfacción laboral; Compromiso con la empresa; Comunicación en la organización.

---

**Abstract:** Rural tourism businesses have experienced a very remarkable growth in recent times, providing regions with large opportunities to develop economically and socially. Part of the success of these businesses is due to the search of quality in the services they provide. In this work the influence of various dimensions of total quality orientation on staff satisfaction, communication and commitment in this tourist sector are analysed. The sample was made up of staff from hotels and restaurants in the mountainous area of "Sierra de Aracena y Picos de Aroche" in the province of Huelva, using Gómez-Bernabeu's Quality and Culture Questionnaire for data collection. By means of linear regressions it was observed that the dimensions of acknowledgement and continuous improvement have an influence on communication, while development and training of human resources would be the best predictor of job satisfaction. Nevertheless, no conclusive data were obtained regarding organizational commitment.

---

<sup>ii</sup> Departamento de Psicología Clínica, Experimental y Social. Área de Psicología Social. Universidad de Huelva. E-mail: imendoza@uhu.es

<sup>iii</sup> Departamento de Psicología Clínica, Experimental y Social. Área de Psicología Social. Universidad de Huelva. E-mail: alejandro.orgambidez@dpsi.uhu.es

<sup>iv</sup> Departamento de Psicología Clínica, Experimental y Social. Área de Psicología Social. Universidad de Huelva. E-mail: anacar@uhu.es

## Introducción

El turismo se presenta en este siglo como una de las principales actividades sociales y económicas, y es un sector totalmente consolidado y en continua expansión, configurándose como uno de los sectores más relevantes de la economía española (Albacete, 2004). En este sentido, Andalucía disfruta de una posición privilegiada tanto para el turismo nacional como internacional, lo que le permite convertirse en un destino fundamental dentro de los actuales circuitos comerciales. Además de las condiciones que la consolidan como destino turístico estival, localizado en la franja costera, Andalucía va posicionándose de forma muy ventajosa en otros circuitos turísticos que demandan, fundamentalmente, cultura, paisaje, tradición, gastronomía y todo ello enmarcado en entornos sostenibles y con infraestructuras de calidad, a la que podemos referirnos genéricamente como Turismo Rural.

El Turismo Rural ha experimentado un importante crecimiento en la última década y se sitúa como un sector estratégico en el desarrollo presente y futuro de muchas comarcas. Lo que hasta hace poco se infravaloraba por tradicional, artesanal, ligado a lo rural, etc. hoy se busca con verdadera devoción por una gran parte de nuestra sociedad urbanita (Mendoza et al., 2007).

Concretamente, en la Sierra de Aracena y Picos de Aroche, el turismo ha tenido un crecimiento rápido a partir de los años noventa, propiciado por la riqueza de los valores naturales y culturales del territorio, la proximidad a las principales capitales andaluzas y extremeñas, la declaración de Parque Natural "Sierra de Aracena y Picos de Aroche" y la mejora de las carreteras de acceso (Garrido y Romero, 2004). Se caracteriza por un desarrollo desigual limitado principalmente a la zona central de la Sierra, visitas de corta duración y una fuerte estacionalidad centrada en los fines de semana y puentes, especialmente de septiembre a junio.

Por otro lado, la expansión del turismo nacional e internacional conlleva numerosos y vertiginosos cambios: aparición de nuevos segmentos de mercado, cambios en las motivaciones de los viajeros y en los

modos de consumo, mayor exigencia de calidad, personalización del viaje, posicionamiento activo de los turistas, etc.; generando así nuevas formas y modelos turísticos como el del turismo rural. Todas estas modificaciones también obligan a que las empresas turísticas, tanto las de turismo de sol y playa como las de turismo rural, se vean forzadas a adaptarse y poder ofrecer un servicio apropiado a las nuevas necesidades e intereses de la clientela (Castro, 2005).

Según Vigil (2003), el proporcionar niveles de calidad excelentes se ha convertido en uno de los factores que determinan el éxito de las empresas que ofertan servicios de alojamiento y restauración. Albacete (2004) y Albacete et al. (2007) expresan cómo el concepto de calidad ha ido evolucionando a la vez que lo ha hecho el de la economía, desde la aplicación del concepto a la industria hasta su aplicación a empresas de servicios en general. No obstante, ¿qué medidas toma la empresa para determinar si ofrece el nivel de calidad deseado? El problema se encuentra en establecer el modo de medir la calidad del servicio, de manera que la organización pueda saber si el cliente está recibiendo el servicio que espera o no (Duarte, 1999). Este aspecto supone una complejidad añadida a la intangibilidad de las percepciones de los clientes (Cardinale, 2004). Son necesarios criterios especificados de antemano tanto desde la perspectiva empresarial como desde el punto de vista del cliente, por lo que la aplicación de un modelo de gestión de calidad y servicios orientaría y ayudaría a las empresas en la adopción de una cultura de calidad (Gabriel, 2003). Un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto de la competencia, lealtad y captación de nuevos clientes, de donde se desprende la importancia de la adquisición de tal cultura (Castro, 2005).

Reisinger (2001) afirma que hay un claro reconocimiento de que los servicios relacionados con el turismo y la hostelería requieren unos puntos de vista de marketing y gestión diferentes a los productos físicos. Estos servicios tienen características únicas

y criterios distintos de evaluación, distribución, establecimiento de procesos, establecimiento de precios, determinación de políticas de comunicación y estructuras de costes. Los servicios turísticos y hoteleros tienen una alta dependencia de la satisfacción del cliente, por lo que para poder ser rentables necesitan desarrollar estrategias efectivas y adaptadas a las propias características del sector y del cliente.

En línea con lo anteriormente expuesto, la calidad es el concepto que guía las prácticas empresariales, convirtiéndose en un sistema o filosofía de gestión ampliamente extendido en todo el mundo sobre el cual es difícil encontrar una definición consensuada y universal. Hasta cuatro acepciones diferentes puede adoptar el concepto de calidad (Reeves y Bednar, 1994): como excelencia, como valor, como ajuste a las especificaciones y como respuesta a las especificaciones de los clientes. Para Dean y Bowen (1994), la calidad total está asentada en tres principios básicos estrechamente relacionados entre sí: orientación al cliente, mejora continua y trabajo en equipo. Alrededor de estos tres puntos se han desarrollado diversas prácticas y técnicas presentes habitualmente en la bibliografía sobre Calidad Total.

El modo en que las empresas se ajustan en un grado variable a la filosofía de gestión de la Calidad Total ha sido denominado Orientación a la Calidad Total (Gómez-Bernabeu, Mira y Palací, 2000; Mohr-Jackson, 1998; Gómez-Bernabeu y Palací, 2003). De acuerdo con Mohr-Jackson (1998), el constructo puede ser considerado como un continuo en el que se sitúan las empresas en función del mayor o menor grado en que son gestionadas según los principios de la Calidad Total.

Entre las diversas formas que se han desarrollado para evaluar la orientación a la Calidad Total, es de destacar el cuestionario de Calidad y Cultura (CYC) desarrollado por Gómez-Bernabeu (2003). El cuestionario se basa en las dimensiones Orientación a la Calidad Total, Cultura Organizacional, Satisfacción Laboral, Comunicación y Compromiso Organizacional. Puede utilizarse como una primera aproximación a la realidad de las empresas que quieran embarcarse en el camino de la calidad, con el objetivo de ayudar en la planificación de

dicho proceso y a la puesta en marcha de un programa de gestión de la calidad. Por otro lado, las puntuaciones obtenidas pueden utilizarse en el ámbito de la investigación para la realización de análisis diferenciales entre empresas o de relaciones entre diversas variables de índole empresarial y organizacional (Gómez-Bernabeu, 2003; Gómez-Bernabeu y Palací, 2003).

En este sentido y respecto a las relaciones entre Orientación a la Calidad y variables organizacionales, Bright y Cooper (1993) expresan que las intervenciones en gestión de la Calidad Total afectan a la cultura colectiva de la organización y producen resultados individuales (satisfacción laboral y compromiso con la empresa) y organizacionales (calidad del servicio y resultados financieros). Gómez-Bernabeu (2003) encontró una alta y significativa relación entre variables relacionadas con la adopción de un sistema de calidad (consideración, integración del grupo y utilidad) y la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Por su parte, Hikymura (2005) observó, utilizando modelos de ecuaciones estructurales, que la orientación a los clientes por parte de los empleados ejerce una influencia positiva sobre la satisfacción laboral y el compromiso con la organización de los mismos.

El objetivo de este estudio es comprobar si determinadas variables, basadas en el constructo Orientación a la Calidad Total y consideradas predictoras, tienen influencia sobre la satisfacción laboral, la comunicación y el compromiso con la empresa. En concreto, se trata de determinar la capacidad de pronóstico de las siguientes variables: orientación al cliente, sugerencias, reconocimiento, desarrollo y formación, y mejora.

## Método

### Participantes

Para la realización de este estudio se seleccionaron aquellos establecimientos, tanto de restauración como hoteles, catalogados de turismo rural por los organismos públicos (Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía y Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España). A continuación se elaboró un listado de los establecimientos que cumpli-

ían este requisito y se contactó con los gerentes y propietarios para presentarles el estudio y conseguir su participación. Se logró el compromiso de participación de 31 establecimientos de turismo rural de la zona.

La muestra estuvo compuesta por 87 trabajadores de establecimientos de turismo rural de la zona de Aracena y Picos de Aroche, de un total de 252 trabajadores registrados en dichos establecimientos (error muestral de 8,5%, para un nivel de confianza del 95%). Del total de la muestra el 51,7% eran mujeres, mientras que la edad media era de 37,31 años (DT = 11,26). El 53,5% de los trabajadores habían realizado estudios primarios, el 30,2% habían cursado formación profesional y el 16,3% poseía título universitario.

En cuanto a la categoría profesional de los empleados el 55,8% de los trabajadores desempeñaban un cargo directivo, el 37,7% eran trabajadores cualificados (oficio) y el 10,5% trabajadores auxiliares no cualificados. La antigüedad laboral media de los distintos trabajadores era de 5,96 años (DT = 5,4). Respecto a los establecimientos de turismo, el 69,7% de los mismos eran microempresas (hasta 10 empleados) y el 26,4% pequeñas empresas (de 10 a 25 empleados). La antigüedad laboral media en estas empresas era de 10,72 años (DT = 8,46).

### Instrumentos

Las variables analizadas se concretan en las siguientes, así como los instrumentos utilizados en la recogida de datos:

A.- *Datos demográficos y laborales.* Se utilizó un cuestionario de elaboración propia. Las variables medidas fueron las siguientes: edad, sexo, nivel de estudios, tipo de categoría profesional, antigüedad laboral del empleado, tamaño de la empresa y años de la empresa.

B.- *Cuestionario Calidad y Cultura (CYC)* (Gómez-Bernabeu, 2003). De las dimensiones que componen el CYC, en este estudio se analizaron las variables de Orientación a la Calidad Total, Satisfacción Laboral, Comunicación y Compromiso Organizacional. La escala de respuesta de todos los ítems es de tipo Likert con 5 valores que, dependiendo de la dimensión a evaluar, señala la frecuencia con que se

muestra una actitud o se desarrolla una conducta (1: Nunca – 5: Casi siempre), el grado de acuerdo con el enunciado expuesto (1: Muy en desacuerdo – 5: Muy de acuerdo) o el grado de satisfacción con algún aspecto concreto del trabajo (1: Muy insatisfecho – 5: Muy satisfecho). Puntuaciones elevadas indican mayor presencia de los principios de la calidad total entre la plantilla de una organización.

B.1.- *Orientación a la Calidad.* Se registraron los datos correspondientes a las siguientes variables. Los índices de fiabilidad originales de cada escala fueron los obtenidos en el estudio de Gómez-Bernabeu (2003):

- i. Orientación al Cliente (4 ítems). Se define como el intento de diseñar y lograr productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, tanto internos como externos (Berry, 1992; Deming, 1989; Morrow, 1997; Petrick y Furr, 1997; Schnneider, Brief y Cuzzo, 1996). El alpha de Cronbach de la subescala es .69. El índice obtenido en nuestro estudio fue .60.
- ii. Mejora Continua (3 ítems). Hace referencia al grado en que la mejora continua de productos y servicios es una meta importante en la empresa (Dean y Bowen, 1994). El alpha de Cronbach de este instrumento es .78. La fiabilidad registrada en el estudio fue .83.
- iii. Sugerencias (4 ítems). Con esta dimensión se pretende evaluar tanto si se proponen sugerencias referentes a la mejora de condiciones de trabajo y los procedimientos asociados como si éstas se llevan a la práctica (Deming, 1989; Juran y Gryna, 1983; Zeitz, Johannesson y Ritchie, 1997). El alpha de Cronbach de la subescala es .82. En el estudio se obtuvo un valor alfa de Cronbach de .89.
- iv. Reconocimiento (3 ítems). Evalúa en qué medida el personal siente que se reconoce el trabajo bien hecho y percibe claramente los criterios utilizados para dicho reconocimiento (Dean y Bowen, 1994; Knouse, 1999; Membrado, 1999). El alpha de Cronbach del instrumento es .80. El índice obtenido en el estudio fue .84.

- v. Desarrollo y Formación (3 ítems). Esta dimensión pretende evaluar lo importante que es para la empresa el desarrollo y la formación de sus empleados (Aubert y De Gaulejac, 1991; Dean y Bowen, 1994; Schneider et al., 1996). El alpha de Cronbach de esta subescala es .87. Se obtuvo un valor alfa de Cronbach en el estudio de .84.

B.2.- *Satisfacción Laboral*. La escala consta de 28 ítems y mide los siguientes aspectos de la satisfacción laboral: el supervisor (6 ítems), el ambiente físico de trabajo (5 ítems), las prestaciones (5 ítems), la participación (3 ítems), las relaciones (1 ítem), los aspectos temporales del trabajo (4 ítems) y la satisfacción intrínseca con el trabajo (4 ítems). El alpha de Cronbach de la escala (Gómez-Bernabeu, 2003; Gómez-Bernabeu y Palací, 2003) es .93. La fiabilidad registrada en nuestro estudio fue .89. Una alta puntuación indica una mayor satisfacción laboral de los trabajadores.

B.3.- *Compromiso con la empresa*. Esta escala se compone de 8 ítems y evalúa dos aspectos clave del compromiso con la empresa (Mayer y Schoorman, 1992): compromiso con los valores de la empresa (4 ítems), y compromiso de continuar trabajando en la misma empresa (4 ítems). El índice de fiabilidad de la escala medida con el alpha de Cronbach es .86 (Gómez-Bernabeu, 2003). El alfa de Cronbach obtenido en nuestro estudio fue .86. Una elevada puntuación indica un mayor compromiso del trabajador con su empresa.

B.4.- *Comunicación*. Esta escala permite evaluar las pautas de comunicación habituales en la empresa. Consta de 10 ítems que se agrupan en los siguientes factores: comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal. El índice de fiabilidad de la escala -alfa de Cronbach- es .91 (Gómez-Bernabeu, 2003; Gómez-Bernabeu y Palací, 2003). Se obtuvo un valor alfa de Cronbach de .91 en nuestro estudio. Puntuaciones altas señalan mejores pautas comunicativas en la organización.

#### Procedimiento

En primer lugar se llevó a cabo una discusión con grupos focales constituidos por empresarios, políticos, trabajadores y sindicatos. Tras el análisis de los intereses, in-

quietudes y opiniones del grupo sobre la calidad de servicio en el turismo rural se descartaron los análisis de la dimensión Cultura Organizacional y las subescalas Trabajo en Equipo y Supervisión en el estudio. Para una adecuada medición de las mismas se requiere una estructura en las organizaciones que difícilmente podían cumplir la mayoría de las empresas participantes, ya que se trata de organizaciones de carácter familiar formadas muchas veces por menos de diez empleados y sin una clara línea jerárquica.

Establecido el contacto y el compromiso de participación, se enviaron los sobres con la batería de cuestionarios por correo postal a las plantillas de trabajadores de los 31 establecimientos participantes. Cada sobre incluía los cuestionarios para los trabajadores de la empresa, una carta de presentación del estudio por parte de los investigadores y unas breves instrucciones acerca del modo de cumplimentarlos, junto con un número de teléfono para aclarar posibles dudas. Cada cuestionario estaba dentro de un sobre prefranqueado con la dirección de los investigadores para facilitar la devolución. De los 252 cuestionarios enviados se obtuvieron 87 debidamente cumplimentados.

Respecto al tratamiento estadístico de los datos, se utilizó el paquete estadístico SPSS 14.0 para Windows. Se utilizaron modelos de regresión lineal múltiple y se establecieron pronósticos y estimaciones entre las variables predictoras y las variables criterio.

#### Resultados y Discusión

Los resultados expuestos en la Tabla 1 coinciden con los obtenidos en otros estudios. Las distintas dimensiones de Orientación a la Calidad Total se relacionan de manera positiva y significativa, en la mayoría de los casos, tanto con la Satisfacción laboral y el Compromiso organizacional como con la Comunicación.

En general, los modelos de Orientación a la Calidad plantean como una de las premisas para la mejora de la calidad de los servicios la consideración de los propios trabajadores como clientes internos (Spencer, 1994). Un trabajador satisfecho, comprometido, que siente que sus aportaciones son tenidas en cuenta y que trabaja en equipo, tenderá a manifestar una mayor diligencia en el desempeño de su trabajo.

	<i>Orientación al Cliente</i>	<i>Mejora Continua</i>	<i>Sugerencias</i>	<i>Reconocimiento</i>	<i>Desarrollo y formación</i>
<b>Satisfacción Total:</b>					
-Supervisión	.45**	.40**	.58**	.64**	.78**
-Ambiente	.42**	.38**	.46**	.51**	.63**
físico	.18	.22*	.29*	.31**	.40**
-Prestaciones	.23	.27*	.30*	.46**	.47**
-Intrínseca	.49**	.40**	.35**	.46**	.46**
-Participación	.43**	.44**	.65**	.49**	.42**
-Asp. Temporales	.28*	.16	.26*	.27*	.47**
<b>Compromiso con la empresa</b>	.29*	.17	.29*	.34**	.23*
<b>Comunicación en la organización</b>	.48**	.53**	.53**	.62**	.55**

Tabla 1. Correlaciones entre las dimensiones de Orientación a la Calidad Total y Satisfacción laboral, Compromiso y Comunicación. (\*) p ≤ .05; (\*\*) p ≤ .01.

Es por ello que los modelos de Calidad Total incluyen aspectos que inciden directamente en la gestión de los recursos humanos y, consecuentemente, en la satisfacción y el compromiso de los trabajadores. Igualmente son necesarios buenos canales de comunicación para que las ideas y/o sugerencias de los trabajadores junto a los valores y metas de la organización circulen de manera fluida y permitan una adecuada retroalimentación para la mejora de la Calidad. En la misma línea se expresan Bright y Cooper (1993), quienes plantean que las intervenciones en la gestión de la Calidad parten de la necesidad de cambiar actitudes y valores organizacionales con los que se producen resultados individuales (aumento de la satisfacción laboral y el compromiso con la organización) y organizacionales (calidad de servicios y resultados financieros). Además, nuestros resultados están en línea de los obtenidos por Gómez-Bernabeu (2003), en los que se observaron relaciones significativas entre diversas variables referidas a la adopción de un sistema de calidad y las variables de satisfacción con el trabajo y compromiso organizacional. Igualmente Coyle-Shapiro (1999) encontró, a través de un estudio longitudinal con una muestra de empresa de servicios, que la intervención sobre diversas dimensiones de la Calidad Total tenía una influencia positiva sobre la satisfacción

laboral de los empleados.

Las relaciones positivas obtenidas entre la Orientación a la Calidad Total, la Satisfacción laboral, el Compromiso con la empresa y la Comunicación no hacen más que enfatizar la importancia de la cultura y de las políticas organizativas en las empresas. Podemos expresar, en la misma línea de Barroso y Sánchez (2002), que cuando un empleado percibe de manera positiva la cultura y las prácticas organizativas de la empresa donde trabaja, desarrollará una mayor satisfacción y compromiso con la organización y llevará a cabo un servicio de calidad.

El Compromiso con la empresa ha sido la variable que ha mostrado las correlaciones menos potentes con las dimensiones estudiadas de Orientación a la Calidad, no siendo significativa en el caso de la dimensión "mejora continua". Por el contrario, en todas las escalas de Orientación a la Calidad se han observado fuertes correlaciones superiores a .40 y significativas con la Satisfacción laboral y la Comunicación. Hikymura (2005) también manifiesta la existencia de relaciones significativas y positivas entre Orientación a la Calidad y satisfacción laboral, y entre Orientación a la Calidad y compromiso organizacional, siendo el coeficiente de la primera relación el más alto. Por el contrario, Gómez-Bernabeu (2003) encuentra que el efecto de

las variables relacionadas con la adopción de un sistema de calidad es mayor sobre el compromiso que sobre la satisfacción con el trabajo. Una posible explicación de los resultados obtenidos en este estudio respecto al compromiso organizacional se relacionaría con la falta de "fijación" del trabajador a su puesto de trabajo en la gran mayoría de los establecimientos de la zona donde se llevó a cabo la investigación. Un trabajador inmerso en una organización puede expresar sentimientos de satisfacción o insatisfacción en relativamente poco tiempo, pero el desarrollo del compromiso organizacional exige más tiempo. En este sentido, los empleados pueden experimentar una mayor satisfacción como consecuencia de la presencia de elementos de Calidad Total en la empresa, pero el compromiso necesitaría de mayor continuidad en la organización para poder expresarse como consecuencia de la Orientación a la Calidad en dicha organización; de ahí que la influencia de la Orientación a la Calidad sobre el compromiso organizacional sea menor que sobre la satisfacción con el trabajo.

Respecto a las relaciones entre Satisfacción laboral, Compromiso y Comunicación (ver Figura 1), los resultados apoyan la idea de que la Satisfacción y el Compromiso están positivamente relacionados entre sí, tal y como expresan, entre otros, Brown y Petersen (1993), e Hikymura (2005). Los coeficientes observados se encuentran dentro del rango de .30 a .62, descritos por Igbaria y Guimaraes (1993). Sin embargo, este estudio no puede ofrecer datos concluyentes respecto al orden causal de esta relación. Coinciendo con Chatman (1991), consideramos que son necesarias futuras investigaciones para clarificar el sentido de esta relación.

La Orientación a la Calidad enfatiza la importancia de contar con sistemas de información que sistemáticamente recojan, organicen y diseminen la información relativa a las sugerencias de los empleados, los valores de la empresa, la orientación al cliente como meta de la organización, etc. Estos aspectos inciden tanto sobre la Satisfacción como sobre el Compromiso, de lo que se deriva la relación entre la Comunicación y estas dos variables, manifestada a través de las relaciones positivas y significativas obtenidas.

Los resultados expuestos en la Tabla 2 reflejan cómo la Orientación a la Calidad

explicaría el 63,1% de la satisfacción laboral de los empleados del sector y el 46,1% de la comunicación existente en el seno de la empresa. Sin embargo, respecto al compromiso no se han obtenido resultados similares, al contrario que Hikymura (2005), quien obtuvo, a través de un modelo estructural de ecuaciones, una relación directa y positiva de la dimensión orientación al cliente sobre el compromiso de los empleados. En la misma línea, Donovan, Brown y Mowen (2004), Jaworski y Kohli (1993) y Kohli y Jaworski (1990) también indican que la orientación al cliente aumenta el compromiso de los empleados. Podría decirse en general que cuando la orientación de los empleados es una orientación hacia los clientes, los empleados sentirían que su trabajo es importante y estarían más satisfechos y comprometidos con la organización (Caruana, Ramaseshan y Ewing, 1997; Jaworski y Kohli, 1993; Mengüç, 1996).



Figura 1. Correlaciones entre Satisfacción laboral, Compromiso y Comunicación

Los resultados respecto al efecto de las dimensiones de Orientación a la Calidad sobre la Satisfacción con el trabajo (ver Tabla 3) sugieren que la dimensión "desarrollo y formación" es el mayor predictor de la misma, y reflejaría la importancia dada a la formación por parte de los trabajadores y empresarios de la zona. Como hemos comentado, tanto los empresarios como los empleados consideran la formación como un elemento crucial para la calidad de los servicios y para un mejor desempeño laboral. Si el empleado percibe que este aspecto está presente en su empresa, junto a la asistencia a cursos y seminarios formativos propuestos por la Dirección, tenderá a manifestar una mayor satisfacción en su trabajo.

Modelo	R <sup>2</sup>	Varianza explicada (%)	F	Sig.
<i>Orientación a la Calidad Total</i>				
Satisfacción Laboral	.631	63,1	20.133	<b>.000</b>
Compromiso con la Empresa	.083	8,3	2.262	.058
Comunicación	.469	46,9	13.919	<b>.000</b>

Tabla 2. Ajuste de los Modelos de Regresión Lineal Múltiple: Orientación a la Calidad Total sobre Satisfacción Laboral, Compromiso con la Empresa y Comunicación

V. Predictora	V. Criterio	Beta	R <sup>2</sup> (%)	Sig.
<i>Reconocimiento</i>	Satisfacción	.151	1,1	.204
	Compromiso	.218	2,3	.191
	Comunicación	.417	8,3	<b>.001</b>
<i>Desarrollo y Formación</i>	Satisfacción	.616	18	<b>.000</b>
	Compromiso	-.032	0,04	.848
	Comunicación	.094	0,42	.449
<i>Orientación al Cliente</i>	Satisfacción	.061	0,18	.599
	Compromiso	.202	2	.222
	Comunicación	.001	0*	.991
<i>Sugerencias</i>	Satisfacción	.184	1,7	.115
	Compromiso	.141	1	.386
	Comunicación	.059	0,17	.625
<i>Mejora</i>	Satisfacción	-.124	0,7	.307
	Compromiso	-.108	0,5	.528
	Comunicación	.302	7,72	<b>.020</b>

Tabla 3. Ecuación de Regresión de las Variables Predictoras sobre la Satisfacción laboral, el Compromiso y la Comunicación (Variables Criterio)

Los predictores más fuertes de la Comunicación han sido las dimensiones “reconocimiento” y “mejora” por este orden. Una retroalimentación adecuada del desempeño laboral de los trabajadores, unida a la percepción clara de los criterios utilizados para dicha evaluación, plantean la existencia de unas buenas pautas de comunicación y de unos medios idóneos de transmisión de información entre los trabajadores y entre éstos y la Dirección. En el mismo sentido podríamos expresar que la presencia de la mejora de la calidad como meta en la cultura de la organización requiere igualmente transmitir y compartir información entre todos los miembros con el fin de analizar el propio desempeño laboral para buscar modos de ofrecer un mejor servicio. Esta necesidad requiere e implica el desarrollo de una buena estructura comunicativa dentro de las organizaciones.

## Conclusión

Los resultados apoyan en un grado importante la estructura teórica de la Orientación a la Calidad. Los principios aplicados a la obtención de la Calidad Total tienen importantes efectos sobre el bienestar de los trabajadores y sus conductas laborales, lo que a su vez repercute en la calidad del servicio aportado por los establecimientos de turismo rural. Podemos concluir que algunas prácticas de Recursos Humanos están relacionadas con la gestión de la calidad total en las empresas estudiadas, si bien se requiere de una mayor profundización en los principios de esta filosofía de gestión.

## Agradecimientos

Este trabajo forma parte de una investigación realizada gracias a la financiación del GDR (Grupo de Desarrollo Rural) Sie-

rra de Aracena y Picos de Aroche de Hueva.

## Bibliografía

- Albacete, C.A.  
 2004 *Calidad de servicio en alojamientos rurales*. Granada: Universidad de Granada.
- Albacete, C.A., Fuentes, M.M. y Lórens, F.J.  
 2007 "Service Quality Measurement in Rural Accommodation". *Annals of Tourism Research*, 34(1): 45-65.
- Aubert, N. y De Gaulejac, V.  
 1993 *El Coste de la Excelencia. ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?* Barcelona: Editorial Paidós.
- Barroso, C. y Sánchez, M.  
 2002 "Influencia de la orientación al mercado sobre la actitud del empleado en una empresa de servicios". *Revista Española de Investigación en Marketing ESIC*, 6(2): 7-32.
- Berry, Th. H.  
 1992 *Cómo gerenciar la transformación hacia la Calidad Total*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Bright, K. y Cooper, C.L.  
 1993 "Organizational culture and the management of quality", *Journal of Managerial Psychology*, 8(6): 21-7.
- Brown, S. y Petersen, R.  
 1993 "Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects". *Journal of Marketing Research*, 30(1): 63-67.
- Cardinale, S.E.  
 2004 "Calidad de los servicios periféricos en el sector turístico". Maestría en dirección de empresas. Universidad del CEMA.  
[www.cema.edu.ar/postgrado/download/tesinas2004/MADE\\_Cardinale.pdf](http://www.cema.edu.ar/postgrado/download/tesinas2004/MADE_Cardinale.pdf). Consultado en febrero de 2006.
- Castro León, J.F.  
 2005 "La Calidad como herramienta de gestión del Turismo Cultural". *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 3(1): 143-148.
- Chatman, J.  
 1991 "Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms". *Administrative Science Quarterly*, 36: 459-484.
- Coyle-Shapiro, J.  
 1999 "Employee participation and assessment of an organizational change intervention". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(4): 439-456.
- Dean, J. W. y Bowen, D. E.  
 1994 "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development". *Academy of Management Review*, 19(3): 399-403.
- Deming, W. E.  
 1989 *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Donovan, D.T.; Brown, T.J. y Mowen, J.C.  
 2004 "Internal benefits of service-worker customer orientation: job satisfaction, commitment and organizational citizenship behaviours". *Journal of Marketing*, 69(January): 105-136.
- Duarte, J.L.  
 1999 "Calidad del servicio". Fundación Latinoamericana para la calidad. [www.calidad.org/public/arti2000/0964484293\\_joselu.htm](http://www.calidad.org/public/arti2000/0964484293_joselu.htm). Consultado en febrero de 2006.
- Gabriel, A.S.  
 2003 "Medición de la calidad de servicios". Maestría en dirección de empresas. Universidad del CEMA.  
[www.cema.edu.ar/postgrado/download/tesinas2003/MADE\\_Weil.pdf](http://www.cema.edu.ar/postgrado/download/tesinas2003/MADE_Weil.pdf). Consultado en febrero de 2006.
- Garrido Morillo, R. y Romero Macías, E.  
 2004 "La potencialidad turística del patrimonio geológico-minero del Parque Natural Sierra de Aracena y Picos de Aroche". *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 2(2): 215-232.
- Gómez Bernabeu, A. M.  
 2003 *Cultura en las Pymes del sector del juguete y auxiliares: implicaciones para la implantación de sistemas de calidad*. Tesis Doctoral no Publicada, Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).
- Gómez Bernabeu, A.M., Mira, J. y Palaci, F.J.  
 2000 "Elaboración de un instrumento para la evaluación de la orientación a la calidad total en PYMES". En Agulló, T., Remesero, C. y Fernández, J.A. (Eds.), *Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y de los Recursos Humanos* (pp. 268-274). Madrid: Editorial Biblioteca

- Nueva.
- Gómez Bernabeu, A.M. y Palací, F.J. 2003 "El constructo Orientación a la Calidad Total y su medida: El cuestionario OCT". *Psicothema*, 15(3): 433-439.
- Hartline, M. y Ferrell, O. 1996 "The management of customer-contact service employees: An empirical investigation". *Journal of Marketing*, 60(3): 52-70.
- Hikymura, M. 2005 *Consecuencias de la orientación al cliente en la satisfacción en el trabajo, el compromiso organizacional y la calidad en el servicio*. Tesis no Publicada, Facultad de Económicas y Ciencias Empresariales, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Igbaria, M. y Guimaraes, T. 1993 "Antecedents and consequences of job satisfaction among information center employees". *Journal of Management Information Systems*, 9(4): 145-174.
- Jaworski, B. y Kohli, A. 1993 "Market orientation: Antecedents and consequences". *Journal of Marketing*, 57(3): 53-70.
- Juran, J.M. y Gryna, F.M. 1993 *Manual de Control de Calidad*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Knouse, S.B. 1999 A multilevel examination of reward and recognition in the total quality organization. *Advances in the Management of Organizational Quality*, 4: 91-117.
- Kohli, A. y Jaworski, B. 1990 "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications". *Journal of Marketing*, 54(april): 1-18.
- Mayer, R.C. y Schoorman, F.D. 1992 "Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment". *Academy of Management Journal*, 35(3): 671-684.
- Membrado, J. 1999 *La gestión empresarial a través del modelo europeo de excelencia de la E.F.Q.M.* Madrid. Editorial Díaz de Santos.
- Mendoza Sierra, M. I., Borrego Alés, Y., Carrasco González, A. M., Climent Rodríguez, J. A., Gómez Masera, R., León Jariego, J. C. y Orgambidez Ramos, A. 2007 *Hacia un modelo de excelencia en el sector de la hostelería y turismo rural en la Sierra de Aracena y Picos de Aroche a través de la mejora en la gestión de los recursos humanos*. Huelva: GDR Sierra de Aracena y Picos de Aroche y Universidad de Huelva.
- Mengüc, B. 1996 "The influence of the market orientation of the firm sales force behaviour and attitudes: further empirical results". *International Journal of Research in Marketing*, 13: 277-291.
- Meyer, J. y Allen, N. 1991 "A three component conceptualization of organizational commitment". *Human Resources Management Review*, 1(1): 61-89.
- Mohr-Jackson, J. 1998 "Conceptualizing Total Quality Orientation". *European Journal of Marketing*, 32(1-2): 13-22.
- Morrow, P. C. 1997 "The measurement of TQM principles and work-related outcomes". *Journal of Organizational Behavior*, 18: 363-376.
- Petrick, J.A. y Furr, D.S. 1997 *Calidad total en la Dirección de Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Rebollosa, E., Salvador, C., Fernández, B. y Cantón, P. 2004 "Análisis y ampliación del SERVQUAL en los servicios universitarios". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(3): 355-373.
- Reeves, C. A. y Bednar, D. A. 1994 "Defining Quality: Alternatives and Implications". *Academy of Management Review*, 19(3): 419-445.
- Reisinger, Y. 2001 "Unique Characteristics of Tourism, Hospitality, and Leisure Services" En Kandampully, J., Mok, C. y Sparks, B. (Eds.), *Service Quality Management in Hospitality, Tourism, and Leisure* (pp. 23-45). New York: The Haworth Hospitality Press.
- Ruiz Arroyo, M. y Fuentes Fuentes, M. R. 2008 "Relación entre la orientación emprendedora y la gestión de la calidad total: Efectos del desempeño laboral". *Ges-*

- tión Joven: Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, 1: 62-72.
- Schneider, B., Brief, A.P. y Guzzo, R.A.  
1996 "Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change". *Organizational Dynamics*, 1996(spring): 7-19.
- Spencer, B.  
1994 "Models of organization and total quality management: A comparison and critical evaluation". *Academy of Management Review*, 19: 446-471.
- Vigil, E.  
2003 "medición de la calidad percibida en servicios de alojamiento de 2 y 3 estrellas del polo turístico de varadero. Fundación latinoamericana para la calidad. [www.calidad.org/public/arti2003/1066851656\\_eduard.htm](http://www.calidad.org/public/arti2003/1066851656_eduard.htm). Consultado en febrero de 2006.
- Zeitz, G., Johannesson, R. y Ritchie, J.E.Jr.  
1997 "An Employee Survey Measuring Total Quality Management Practices and Culture. Development and Validation". *Group & Organization Management*, 22(4): 414-444.

#### Notas

<sup>1</sup> El presente estudio forma parte de una investigación llevada a cabo gracias a un contrato de investigación con el "Grupo de Desarrollo Rural" Sierra de Aracena y Picos de Aroche (Huelva).

Recibido: 28/01/2009  
Reenviado: 30/10/2009  
Aceptado: 21/12/2009  
*Sometido a evaluación por pares anónimos*