

UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



TESIS DOCTORAL

**LA INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO
EN LA CALIDAD PERCIBIDA POR LOS CLIENTES:
UNA APLICACIÓN EMPÍRICA EN LOS SERVICIOS HOTELEROS**

TERESA AGUIAR QUINTANA

Las Palmas de Gran Canaria, 2000

20/2000-01
UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
UNIDAD DE TERCER CICLO Y POSTGRADO

Reunido el día de la fecha, el Tribunal nombrado por el Excmo. Sr. Rector Magfco. de esta Universidad, el/a aspirante expuso esta TESIS DOCTORAL.

Terminada la lectura y contestadas por el/a Doctorando/a las objeciones formuladas por los señores miembros del Tribunal, éste calificó dicho trabajo con la nota de SOBRESALIENTE CUM LAUDE

Las Palmas de Gran Canaria, a 18 de diciembre de 2000.

El/a Presidente/a: Dr. D. Francisco Rubio Royo,

El/a Secretario/a: Dra.Dña. Francisca Álamo Vera,

El/a Vocal: Dr.D. Antonio Marrero Hernández,

El/a Vocal: Dra.Dña. Carmen Barroso Castro,

El/a Vocal: Dr.D.Ramón Sabater Sánchez,

La Doctoranda: D^a. Juana Teresa Aguiar Quirtana,

UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

Doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA Y DIRECCION DE EMPRESAS

Programa de Economía de las Organizaciones y Dirección Estratégica

TÍTULO DE LA TESIS DOCTORAL

**LA INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA CALIDAD
PERCIBIDA POR LOS CLIENTES: UNA APLICACIÓN EMPÍRICA EN LOS
SERVICIOS HOTELEROS**

Tesis doctoral presentada por **doña Teresa Aguiar Quintana.**

Dirigida por el **Profesor Doctor don Juan Manuel García Falcón**

El Director

La Doctoranda

Las Palmas de Gran Canaria, a 2 de noviembre de 2000.

**LA INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA CALIDAD
PERCIBIDA POR LOS CLIENTES: UNA APLICACIÓN EMPÍRICA EN LOS
SERVICIOS HOTELEROS**

*A Josefa Quintana
In Memoriam*

En estas primeras líneas quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que han contribuido a que este trabajo haya podido culminarse: A Francisca Rosa Álamo, Petra de Saá y Katuska Cabrera por su dedicación y esfuerzo incondicionales; a Sonia Suárez, Diego Medina, Víctor Padrón, Asunción Beerli, Domingo Roig y Yasmina Araujo por su colaboración y apoyo; a Beatriz González, Patricia Barber y Delia Dávila por todas las ocasiones en que me han proporcionado ayuda; y a mis compañeros del Departamento de Economía y Dirección de Empresas por su aliento y comprensión.

En el ámbito hotelero, agradezco profundamente a los directivos de los hoteles que fueron objeto de nuestro estudio: Ramón Suárez (Hotel Gloria Palace), José Barroso (Melía-Tamarindos), Fernando Robaina (Hotel IFA Faro), Antonio González (Hotel IFA Dunamar), Francisco Betancor (Hotel Lucana), Yolando Sánchez (Hotel Margaritas-Barceló), Alberto Isasi (Hoteles Don Gregory y Palm Beach), Leocadio García (Hotel Caserío), Pedro Falcón (Hotel Catarina), Yamil Hassan (Hotel Orquídea) y Daniel Salat (Hotel Gran Canaria Princess), por la colaboración y el interés mostrado en este trabajo de investigación, así como a todo el personal de dichos hoteles por la contribución prestada en la realización de las encuestas.

Debo también agradecer a la Fundación Universitaria de Las Palmas, a la cadena Seaside y al Patronato de Turismo por su apoyo financiero para la realización de esta tesis.

A mi director Juan Manuel García Falcón, por la confianza que desde un principio depositó en esta investigación y por su contribución para que ésta pudiese alcanzar el rigor científico necesario.

Finalmente, dedico esta tesis a Salvador Aguiar, -todos los días aprendo algo nuevo de tu liderazgo-; a M^a Teresa Quintana por tu calidad humana y el entusiasmo puesto en todo lo que emprendes; y a Josefa Quintana, porque fuiste un ejemplo en servicio para aquellos que te conocieron. A mi familia, amigos, y en especial a Pepe por dedicarme tiempo, comprensión y apoyo en este arduo trabajo, desde el principio hasta el final.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	i
CAPÍTULO 1: LIDERAZGO Y CALIDAD EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS	
1.1. CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE EL LIDERAZGO.....	1
1.1.1. Aproximación al concepto de liderazgo.....	2
1.1.2. Enfoques teóricos sobre el liderazgo.....	4
1.1.3. Instrumentos de medición de los estilos de liderazgo: la escala multifactor de liderazgo (MLQ).....	21
1.1.4. Críticas recibidas por el MLQ y escalas alternativas de medición...23	
1.2. CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS.....	26
1.2.1. Los servicios: conceptos y características.....	27
1.2.2. La calidad del servicio percibida: conceptualización.....	30
1.2.3. Instrumentos que miden la calidad total percibida: la escala <i>servqual</i>	37
1.2.4. Críticas recibidas por la <i>servqual</i> y escalas alternativas de medición.....	45
1.2.5. Enfoques globales sobre la calidad de los servicios.....	53
1.3. LA CALIDAD TOTAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS.....	72
1.3.1. Relación entre la filosofía de la calidad total y la teoría de dirección de empresas.....	72
1.3.2. Modelos teóricos y empíricos que relacionan la calidad con el liderazgo.....	76
1.3.3. Eficacia de las empresas tras la implantación de un sistema de calidad total desde la perspectiva de la dirección estratégica.....	81
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	
2.1. EL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	85
2.1.1. La industria turística: concepto y clasificación de las actividades turísticas.....	85
2.1.2. El sistema hotelero.....	93
2.1.3. El ciclo del cliente en el sistema hotelero.....	100
2.2. PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y LAS HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	107

2.2.1.	Dimensiones determinantes de la calidad percibida en los encuentros de servicios de un hotel.....	108
2.2.2.	Estilos y atributos de los líderes del sistema hotelero	114
2.3.	UNIDADES DE ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	119
2.4.	INSTRUMENTO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN: LOS CUESTIONARIOS.....	123
2.4.1.	El cuestionario sobre calidad de servicio para clientes (<i>servqual</i>)	124
2.4.2.	El cuestionario sobre liderazgo para empleados (cuestionario multifactor de liderazgo).....	129
2.5	ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO Y DISEÑO DE LA MUESTRA.....	131
2.6.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	136

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1.	CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LA MUESTRA.....	141
3.1.1.	Características demográficas de los clientes.....	141
3.1.2.	Características demográficas del personal operativo de recepción y de restaurante y de los niveles directivos operativos, intermedios y superiores de estos departamentos.....	143
3.2.	ANÁLISIS DE FIABILIDAD Y VALIDEZ.....	149
3.2.1.	Test de fiabilidad.....	150
3.2.2.	Test de validez.....	152
3.3.	SIMPLIFICACIÓN DE LAS ESCALAS DE MEDICIÓN.....	154
3.3.1.	Análisis factorial de la escala <i>servqual</i> aplicada a los encuentros los encuentros de servicios de la recepción.....	155
3.3.2.	Análisis factorial de la escala <i>servqual</i> aplicada a los encuentrosde servicios del restaurante.....	158
3.3.3.	Análisis factorial de la escala multifactor de liderazgo: variables que definen los estilos de liderazgo de los jefes.....	161
3.4.	RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL JEFE DE UN SERVICIO Y LA CALIDAD PERCIBIDA POR LOS CLIENTES DE DICHO SERVICIO.....	164
3.4.1.	Relación entre el estilo de liderazgo de los jefes de recepción con la calidad percibida por los clientes en los encuentros de servicios de la recepción.....	165

3.4.2.	Relación entre el estilo de liderazgo de los <i>maitres</i> con la calidad percibida por los clientes en los encuentros de servicios del restaurante.....	166
3.5.	HALLAZGOS ADICIONALES.....	168
3.5.1.	Influencia de la emisión de quejas en la calidad percibida.....	168
3.5.2.	Influencia del carácter de la visita en la calidad percibida.....	170
3.5.3.	Influencia de las variables demográficas de los hoteles en la	
3.5.4.	calidad percibida.....	171

CAPÍTULO 4: RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1.	INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO DEL JEFE DE UN SERVICIO HOTELERO Y LA CALIDAD PERCIBIDA POR LOS CLIENTES DE DICHO SERVICIO.....	180
4.2.	OTRAS VARIABLES RELACIONADAS CON LA CALIDAD PERCIBIDA DE UN SERVICIO HOTELERO.....	187
4.3.	IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y ACADÉMICAS, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.....	189

REFERENCIAS.....	195
------------------	-----

ANEXOS

Anexo A.	Cuestionario sobre calidad percibida: instrucciones al panel de expertos
Anexo B.	Cuestionario sobre la calidad de los servicios de la recepción y el restaurante del hotel (versiones en español, inglés, alemán, holandés, francés e italiano)
Anexo C.	Carta informativa de la investigación para los clientes
Anexo D.	Cuestionario sobre los encuentros de recuperación de servicios
Anexo E.	Características demográficas de los clientes (versiones en español, inglés, alemán, holandés, francés e italiano)
Anexo F.	Cuestionario sobre liderazgo: instrucciones al panel de expertos
Anexo G.	Cuestionario sobre los estilos de liderazgo
Anexo H.	Cuestionario sobre las características demográficas de los clientes
Anexo I.	Cuestionario sobre las características demográficas de los hoteles

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadro 1.1.	Aproximación al concepto de liderazgo.....	2
Cuadro 1.2.	Aproximación funcional del liderazgo.....	6
Cuadro 1.3.	Escalas de medición del liderazgo.....	21
Cuadro 1.4.	Aplicaciones del <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i> (MLQ-5R).....	25
Cuadro 1.5.	Definiciones alternativas del concepto servicio.....	27
Cuadro 1.6.	Definiciones alternativas del concepto de calidad percibida.....	31
Cuadro 1.7.	Dimensiones de la calidad percibida.....	36
Cuadro 1.8.	Resumen comparativo de los formatos alternativos de la <i>servqual</i>	51
Cuadro 1.9.	<i>Inputs</i> , prácticas directivas y <i>outputs</i> del liderazgo.....	77
Cuadro 2.1.	Clasificación internacional uniforme de las actividades turísticas (CIUAT).....	87
Cuadro 2.2.	Variables empleadas en la clasificación de los sistemas hoteleros.....	94
Cuadro 2.3.	Clasificación de los hoteles atendiendo al mercado de clientes.....	96
Cuadro 2.4.	Clasificación de los hoteles atendiendo a su categoría.....	99
Cuadro 2.5.	Número de establecimientos hoteleros atendiendo a su categoría.....	100
Cuadro 2.6.	Número de plazas en establecimientos hoteleros de cuatro estrellas.....	121
Cuadro 2.7.	Número de establecimientos hoteleros de cuatro estrellas.....	121
Cuadro 2.8.	Hoteles de cuatro estrellas seleccionados.....	122
Cuadro 2.9.	Cronología en la realización de encuestas.....	132
Cuadro 2.10.	Número de encuestas distribuidas, recopiladas y válidas estadísticamente.....	134
Cuadro 2.11.	Empleados encuestados por departamento.....	136
Cuadro 3.1.	Características demográficas de los clientes.....	142
Cuadro 3.2.	Características demográficas del personal de restaurante encuestado.....	144
Cuadro 3.3.	Características demográficas de los recepcionistas encuestados.....	145
Cuadro 3.4.	Características demográficas de los <i>maitres</i>	146
Cuadro 3.5.	Características demográficas de los jefes de recepción.....	147
Cuadro 3.6.	Características demográficas de las gobernantas.....	147
Cuadro 3.7.	Características demográficas de los directores generales.....	148
Cuadro 3.8.	Características demográficas de los jefes intermedios.....	149
Cuadro 3.9.	Valores de los alpha de Cronbach antes y después de la purificación de las escalas.....	151
Cuadro 3.10.	Resultado del análisis factorial de la escala <i>servqual</i> aplicada a recepción.....	156
Cuadro 3.11.	Resultado del análisis factorial de la escala <i>servqual</i> aplicada al restaurante.....	159
Cuadro 3.12.	Resultado del análisis factorial de la escala <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>	162
Cuadro 3.13.	Relación entre el estilo de liderazgo de los jefes de recepción con la calidad percibida por los clientes en la recepción.....	165
Cuadro 3.14.	Relación entre el estilo de liderazgo de <i>maitres</i> con la calidad percibida por los clientes en los encuentros de servicios del restaurante.....	166
Cuadro 3.15.	Tabla de frecuencias de la variable quejas y solución a las mismas.....	168
Cuadro 3.16.	Relación entre quejas emitidas y calidad percibida.....	170

Cuadro 3.17.	Relación entre el carácter de la visita y la calidad percibida.....	171
Cuadro 3.18.	VARIABLES DEMOGRÁFICAS DE LOS HOTELES.....	172
Cuadro 3.19.	Relación entre el tamaño del hotel y la calidad percibida.....	173
Cuadro 3.20.	Relación entre la localización y la calidad percibida.....	175
Cuadro 3.21.	Relación entre el tipo de propiedad y la calidad percibida.....	177
Cuadro 4.1.	Resumen de los resultados sobre las hipótesis contrastadas.....	184
Figura 0.1.	Esquema general de la tesis.....	ix
Figura 1.1.	Premio Nacional de Malcolm Baldrige.....	67
Figura 1.2.	Modelo Europeo de Excelencia.....	70
Figura 1.3.	Modelo conceptual de las relaciones entre liderazgo y resultados empresariales.....	78
Figura 1.4.	Modelo conceptual de las relaciones entre los resultados empresariales.....	79
Figura 1.5.	Modelo de planificación estratégica de la calidad total del Ritz-Carlton.....	80
Figura 2.1.	El sistema de las empresas turísticas	89
Figura 2.2.	Clasificación de la industria de transporte y turismo.....	90
Figura 2.3.	El sistema turístico.....	91
Figura 2.4.	Ciclo operativo de la recepción.....	102
Figura 3.1.	Posicionamiento de los hoteles con respecto a la media de los factores de calidad en la recepción.....	158
Figura 3.2.	Posicionamiento de los hoteles con respecto a la media de los tres factores de calidad percibida en el restaurante.....	160
Figura 3.3.	Posicionamiento de los jefes de recepción según su estilo de liderazgo.....	163
Figura 3.4.	Posicionamiento de los <i>maitres</i> según su estilo de liderazgo.....	164

INTRODUCCIÓN

Justificación de la investigación

En la actualidad, observamos cómo los entornos empresariales han dejado de ser estables y predecibles; así, la internacionalización de la competencia, la madurez de los mercados, la creciente rapidez en el desarrollo tecnológico y la importancia del cliente en una economía cada vez más terciarizada, plantean un cierto grado de incertidumbre que aumenta la complejidad de la dirección de las empresas. El mercado cada vez más competitivo está exigiendo que las organizaciones se transformen y que sean capaces de producir servicios y mercancías de calidad que satisfagan las necesidades de unos clientes cada vez más exigentes. De este modo, los líderes conceden gran prioridad a la consecución de la calidad de los bienes y de los servicios. Además, y en relación con la calidad, las normativas se han hecho cada vez más rigurosas, especialmente en el mercado mundial, y, si bien es posible sobrevivir en un mercado regional sin cumplir estas normas, no es tarea fácil en un mercado global. Para ello se requiere de un personal al que no sólo se le permita aportar toda su creatividad y talento, sino que se le faculte, aliente y recompense por hacerlo. Si esto no se produce, las iniciativas de calidad emprendidas por los líderes que persiguen la transformación en las organizaciones y la obtención de mejores resultados, no serán fructíferas, debido a la falta de confianza de las personas que participan en tal transformación. Por consiguiente, se requiere de un modelo de liderazgo centrado en los principios básicos que demandan los clientes internos y externos, tales como el servicio, la calidad, la equidad, la confianza y la honradez.

Ante esta situación, numerosas organizaciones están descubriendo la necesidad de contar con gerentes orientados a mantener sus posiciones en un mercado cada vez más competitivo y selectivo, a través de unos estilos de liderazgo que generen esperanza y convicción en sus seguidores de que enfrentarse con el cambio continuado no solamente es necesario, sino que también tendrá como consecuencia la obtención de mejores resultados (Hesselbein, Goldsmith y Beckhard, 1996). De este modo, a diferencia de los líderes del pasado, los del presente y del futuro se encuentran con menos fronteras, con organizaciones sin límites e impulsadas por la fuerza del cliente, el cual dispone de mayor conciencia al estar cada vez mejor informado, pudiendo eludir

monopolios y proveedores locales protegidos, y contratar en todo el mundo las mejores mercancías y unos servicios de calidad.

Es en este contexto donde se produce el desarrollo de la filosofía y la investigación sobre calidad total, que se ha llevado a cabo fundamentalmente desde la perspectiva del marketing, la producción y la psicología y, en menor medida, desde la dirección de empresas. Dentro de esta disciplina, el desarrollo teórico que ha servido de base a la investigación en calidad total nace a partir de los trabajos de Spencer (1994) y Dean y Bowen (1994) y de algunas publicaciones posteriores, entre las que destacan las investigaciones de Hackman y Wageman (1995), de Powell (1995), y de Reed, Lemark y Montgomery (1996).

Las dimensiones de la filosofía de la calidad total poseen su origen en los trabajos de Crosby (1987), Deming (1989) y Juran (1990), y se concretan en la orientación al cliente, la mejora continua, el trabajo en equipo, la planificación, el compromiso y el liderazgo directivo. Estas dimensiones básicas de la calidad total han sido abordadas por parte de los autores de la teoría de la dirección de empresas (Dean y Bowen, 1994; Grant, Shani y Krishnan, 1994; Powell, 1995; Lloréns Montes, 1996). Sin embargo, ciertos autores, entre los que destacamos a Dean y Bowen (1994), se cuestionaron si estas dos áreas compartían un campo común suficiente como para estar significativamente relacionadas entre sí. En este sentido, la diferencia fundamental que consideraron entre ambas era su respectiva audiencia. Así, mientras que la calidad total está orientada a los directivos, la dirección de empresas está dirigida a los investigadores y, dada la diferencia entre las audiencias, el lenguaje empleado en las dos literaturas difiere sustancialmente. Como conclusión sobre los aspectos planteados, Dean y Bowen (1994) consideran que, si bien la calidad total y la dirección de empresas poseen aspectos comunes, existen áreas en las que la primera presenta cuestiones a las que los teóricos de la segunda deberían dar respuesta. Así, estos autores realizaron un trabajo en el cual seleccionaron cuatro de los elementos del Premio Baldrige que constituían temas de la dirección de empresas y, al mismo tiempo, suponían un punto de contacto con el núcleo principal de la calidad total. Estos elementos eran: el *liderazgo*, la *planificación estratégica de la calidad*, el *desarrollo y gestión de los recursos humanos* y la *orientación y satisfacción del cliente*.

En relación con el liderazgo, las referencias que subyacen en la filosofía de la calidad total referidas a la importancia del mismo son numerosas, aunque la investigación que relaciona explícitamente las teorías del liderazgo con la calidad total es muy escasa (Anderson, Rungtusanatham y Schroeder, 1994; Dean y Bowen, 1994; Dean y Evans, 1994, Camisón, 1996), y, en este sentido, es necesario continuar el estudio de este elemento para poder establecer afinidades entre el líder visionario de la filosofía de Deming con el líder transformador de la teoría de la dirección de empresas.

En este sentido, las investigaciones en marketing, comportamiento organizativo y dirección de empresas necesitan integrarse en el avance del estudio del cliente y, si bien la mayor parte de las aportaciones sobre gestión de la calidad total han centrado su atención en la satisfacción de las necesidades directas de los clientes, según Camisón (1994), dichos enfoques se muestran insuficientes, por lo que se precisa desarrollar una conceptualización de estos sistemas de gestión de la calidad total, entendidos por Merli (1995) como verdaderos sistemas de gestión de empresas, que están basados en las siguientes dimensiones básicas: el liderazgo como principal valedor del sistema de calidad; la integración eficaz de las acciones de la calidad con el resto de objetivos, políticas y estrategias de la empresa; la dotación de un conjunto de recursos suficientes para el desarrollo del sistema y las acciones a emprender; una visión compartida a largo plazo; una cultura de satisfacción del empleado; y, por último, el énfasis en la satisfacción de las necesidades de los clientes. Por consiguiente, es en este marco de la gestión de la calidad total donde aparece la *dirección estratégica de la calidad total* como una extensión de la gestión de la misma, que pretende superar las divergencias entre ésta y la dirección estratégica y que considera la importancia de la toma de decisiones socialmente responsables y sensibles al entorno, con el fin de mejorar la competitividad de la empresa, fortaleciendo y aumentando sus objetivos de calidad (Lloréns Montes, 1996).

Así pues, la calidad se convierte en un factor clave para la obtención de ventajas competitivas no sólo en el campo de la producción, sino también en el campo de los servicios. De esta manera, durante los últimos años se aprecia una toma de conciencia respecto a la importancia de la calidad de los servicios y, se observa la realización de un esfuerzo por valorar la consecución de altos estándares en este tipo de actividad

económica. Un indicativo de esta preocupación podría ser el establecimiento de premios nacionales, tales como el Premio Deming en Japón, el Malcolm Baldrige Certificate en EE.UU., el Premio Europeo a la Calidad y el Premio Príncipe Felipe de Asturias a la Calidad, entre otros. Por otra parte, un número creciente de empresas, tanto extranjeras (McDonald's, Federal Express, American Airlines, Service Master, Intuit Corporation, Taco Bell, Banc One, Domino's Pizza, Disney World, Club Med, Deluxe Corporation, Marriot e IBM, etc.), como españolas (Telefónica, Sol-Meliá, Barceló, RIU, etc.), han apostado por invertir en la calidad del servicio porque son conscientes de los beneficios que ello proporciona, dado que: "con el servicio de calidad, ganan los empleados, ganan los consumidores, ganan los directivos, ganan los accionistas, gana la comunidad y gana el país" (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990:3)

La calidad como premisa básica del servicio cobra una especial importancia dentro del sector turístico dada la importancia del mismo para la economía mundial. El turismo es, por tanto, una actividad de vital relevancia no sólo para España¹, sino para todos los países de la Unión Europea, siendo la calidad un elemento clave a considerar para la obtención de ventajas competitivas que aseguren un elevado nivel de competitividad en el mercado turístico a corto, medio y largo plazo. Así pues, y según Bote (1995) es importante apostar por un crecimiento de la actividad turística que compatibilice la cantidad y la calidad, genere mayor valor añadido y cree empleo más cualificado, lo cual contribuirá a crear una imagen de mayor confianza y un reconocimiento de la actividad turística en la economía española a finales del siglo XX.

En esta línea, se hace necesario la realización de trabajos de investigación que permitan explicar el éxito y la eficacia de un sistema de calidad en el sector turístico en general, y hotelero en particular. De esta manera, en la última década se ha puesto de manifiesto la presencia de una sólida comunidad académica preocupada por los problemas de las actividades turísticas, prueba de lo cual es el aumento del número de publicaciones especializadas. No obstante, según Camisón (1996), una revisión exhaustiva de los artículos publicados por dichas revistas en el área de la industria hotelera en el período comprendido entre 1986 y 1996, revela un desequilibrio en el análisis de los elementos

¹ Según la Federación Española de Hoteles, durante 1999 España recibió 51,9 millones de visitantes y el sector aportó cerca de 5,1 billones de pesetas en ingresos a la balanza de pagos, representando respectivamente incrementos del 9,2% y 13,3% respecto a 1998

relacionados con los sistemas de gestión de la calidad total. Así, la integración de la gestión de la calidad total en la política de la empresa, la gestión del personal y los procesos son los criterios que más importancia han tenido en los artículos analizados. Por el contrario, otros elementos relacionados con los sistemas de gestión de la calidad total como la satisfacción de los empleados y de los clientes, el impacto social de la empresa y el liderazgo han sido abordados con menor frecuencia.

Objetivo e hipótesis de la investigación

El principal objetivo que nos proponemos alcanzar con la elaboración de la presente Tesis Doctoral es:

OBJETIVO: ESTUDIAR LA INFLUENCIA DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS DEL SECTOR HOTELERO EN LA CALIDAD PERCIBIDA POR LOS CLIENTES DE DICHS SERVICIOS.

Para conseguirlo, se hace necesario identificar, en primer lugar, las variables determinantes de la calidad percibida en los encuentros de servicios que se producen normalmente en la recepción y los restaurantes de los hoteles a partir de la escala *serviqua*. En segundo lugar, necesitaremos identificar los estilos de liderazgo ejercidos por los directivos de los servicios hoteleros estudiados a través de la escala multifactor de liderazgo.

Al objeto de contrastar empíricamente este objetivo de investigación, y siguiendo el trabajo de Bass y Avolio (1997), donde se establecen una serie de factores que definen los posibles perfiles de los líderes que persiguen la calidad, procedemos a continuación a plantear las hipótesis de trabajo que nos permitirán alcanzar nuestro objetivo. Estos factores incluyen cuatro características de los líderes transformacionales, que son el carisma, la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individual; y tres características propias de los líderes transaccionales, que son las recompensas por objetivos cumplidos, la dirección por excepción activa y la dirección por excepción pasiva. A su vez, el estilo *laissez-faire* o ausencia de liderazgo parece que también tiene

implicaciones en cuanto a la calidad. Sobre la base de estas consideraciones esta investigación intentará contrastar las siguientes hipótesis de trabajo:

H1: El liderazgo transformacional de los líderes de un servicio hotelero está positivamente relacionado con la calidad percibida por los clientes de dicho servicio.

H2: El liderazgo transaccional constructivo basado en la aplicación de recompensas por objetivos cumplidos por parte de los líderes de un servicio hotelero está positivamente relacionado con la calidad percibida por los clientes de dicho servicio.

H3: El liderazgo transaccional correctivo activo de los líderes de un servicio en los hoteles está positivamente relacionado con la calidad percibida por los clientes de dicho servicio.

H4: El liderazgo transaccional correctivo pasivo de los líderes de un servicio en los hoteles está relacionado negativamente con la calidad percibida por los clientes de dicho servicio.

H5: El estilo de liderazgo *laissez-faire* de los líderes de un servicio hotelero está relacionado negativamente con la calidad percibida por los clientes de dicho servicio.

Estructura de la tesis

En aras de cumplir con el objetivo trazado en esta investigación, hemos estructurado nuestro trabajo en torno a cuatro capítulos. En esta sección introductoria, además de comentar la justificación, objetivos e hipótesis del estudio, presentamos algunas indicaciones sobre el contenido de cada uno de los restantes capítulos.

El capítulo 1 <<LIDERAZGO Y CALIDAD EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS>> lo iniciamos con algunas consideraciones sobre la importancia del liderazgo para el

establecimiento de las metas empresariales. Comenzamos con una revisión teórica sobre este concepto, fijándonos como principales objetivos: (1) analizar el concepto y las diversas aportaciones sobre el mismo; (2) describir los estilos de liderazgo propuestos por los diferentes investigadores en la materia; (3) abordar las escalas que miden el liderazgo y los atributos que definen los estilos de los líderes; y, finalmente, (4) estudiar algunos de los trabajos de aplicación de dichas escalas. Seguidamente, se analizarán las características de los servicios y se abordará el concepto de la calidad percibida en los encuentros de servicio, se expondrá el modelo del *gap*, y se explicará el instrumento que sirve para medir las deficiencias que plantea dicho modelo y que nos permite evaluar la calidad, conocido como el *servqual*, las críticas realizadas por dicha escala, así como los trabajos de investigación que defienden su aplicación en diversas organizaciones, entre las que destacamos su aplicación a la industria turística. En la última parte de este capítulo se presentará el enfoque de Gestión de la Calidad Total (GCT) como un marco para el estudio de la relación entre las variables de la calidad y el liderazgo, y exponemos un modelo teórico causal que define las relaciones entre ambas variables, así como algunos trabajos empíricos que lo han aplicado.

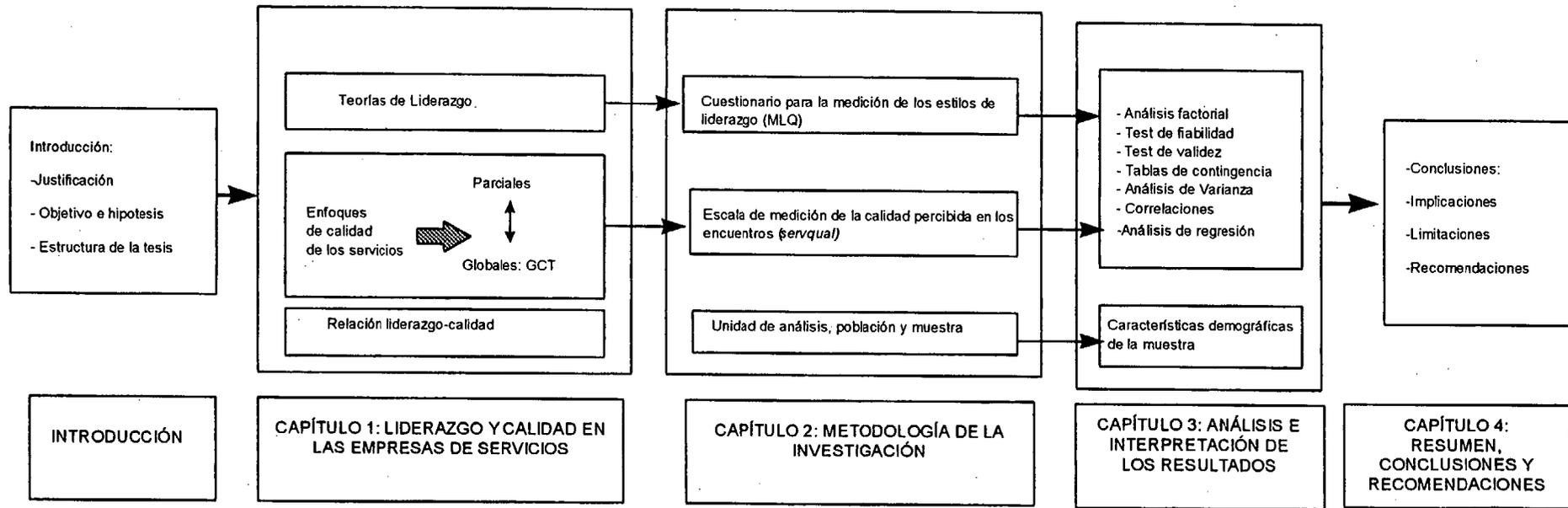
En el capítulo 2 <<METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN>> antes de establecer las bases sobre las que se desarrollará la investigación empírica, comenzaremos con una descripción del contexto en el cual se realizará la investigación, el sistema hotelero. Para ello, mencionamos los componentes de la industria turística, enmarcamos el sistema hotelero dentro de la misma y enumeramos algunas de las concepciones sistémicas sobre los hoteles que nos permitirán comprender mejor los subsistemas en los que se encuadra nuestro estudio. Enmarcados en este contexto, presentaremos posteriormente el objetivo de la investigación y enunciaremos las hipótesis. Una vez descrita la población y la unidad de análisis, procederemos a detallar el proceso de recogida de información y las fuentes utilizadas para ello. Asimismo, en los dos últimos epígrafes especificaremos cómo se va a llevar a cabo el trabajo de campo, así como las técnicas que serán utilizadas para analizar los datos y contrastar las hipótesis planteadas en la investigación.

El capítulo 3 <<ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS>> está dividido en tres partes claramente diferenciadas. De una parte, se analizan las características

demográficas de nuestra muestra de clientes y del personal operativo de los servicios de restaurante y recepción, así como de los niveles directivos, operativos, intermedios y superiores que participaron en el estudio. De otra parte, se procede a recoger los resultados del análisis de los datos obtenidos para medir la relación entre los estilos de liderazgo de los directivos de los servicios de recepción y restaurante en los hoteles y la calidad percibida por los clientes de dichos servicios. Una vez contrastadas las hipótesis de partida, procedemos a exponer los hallazgos adicionales resultantes de examinar el efecto que ejercen sobre la calidad percibida algunos aspectos demográficos de los hoteles estudiados, la influencia de la emisión de quejas por parte de los clientes y el carácter de su visita.

Finalmente, en el capítulo 4 <<RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES>> se comentan los resultados más relevante del trabajo empírico, se señalan las implicaciones académicas y prácticas del trabajo, las limitaciones de la metodología de investigación utilizada y se ofrecen algunas recomendaciones para futuras investigaciones. Para concluir esta sección introductoria presentamos la figura 0.1, en la cual ilustramos la estructura de la investigación así como las interrelaciones que existen entre los distintos capítulos.

Figura 0.1.
Esquema general de la tesis
 Fuente: Elaboración propia



CAPITULO 1

LIDERAZGO Y CALIDAD EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

1.1. Consideraciones teóricas sobre el liderazgo

En la actualidad, observamos cómo los entornos empresariales han dejado de ser estables y predecibles; así, la internacionalización de la competencia, la madurez de los mercados, la creciente rapidez en el desarrollo tecnológico y la importancia del cliente en una economía cada vez más terciarizada, plantean un cierto grado de incertidumbre que aumenta la complejidad de la dirección de las empresas. Ante esta situación, numerosas organizaciones están descubriendo la necesidad de contar con directivos orientados a mantener sus posiciones en un mercado cada vez más competitivo y selectivo, a través de unos atributos de liderazgo que generen esperanza y convicción en sus seguidores de que enfrentarse con el cambio continuado no solamente es necesario, sino que también tendrá como consecuencia la obtención de mejores resultados (Hesselbein, Goldsmith y Beckhard, 1996). De este modo, a diferencia de los líderes del pasado, los del presente y del futuro se encuentran con menos fronteras, con organizaciones sin límites e impulsadas por la fuerza del cliente, el cual dispone de mayor conciencia al estar cada vez mejor informado, pudiendo eludir monopolios y proveedores locales protegidos, y contratar en todo el mundo los mejores productos y servicios de calidad.

A todo ello hay que añadir el hecho de que, en la mayoría de los sectores, el mercado está exigiendo que las organizaciones se transformen y que sean capaces de producir servicios y mercancías que satisfagan sus necesidades. Para ello se requiere de un personal al que no sólo se le permita aportar toda su creatividad y talento, sino que se le faculte, aliente y recompense por hacerlo. Si esto no se produce, las iniciativas de calidad emprendidas por los líderes, que persiguen la transformación en las organizaciones y la obtención de mejores resultados, no serán fructíferas, debido a la falta de confianza de las personas que participan en tal transformación. Por consiguiente, se requiere de un modelo de liderazgo centrado en los principios básicos que demandan los clientes internos y externos, tales como el servicio, la calidad, la justicia, la confianza y la honradez.

Seguidamente, en un intento de abordar la importancia del liderazgo para el establecimiento de los objetivos empresariales, comenzamos con una revisión teórica sobre este concepto, fijándonos como principales objetivos: (1) analizar el concepto y las diversas aportaciones sobre el mismo; (2) describir los estilos de liderazgo propuestos por los diferentes investigadores en la materia; (3) abordar las escalas que miden el liderazgo y los atributos que definen los estilos de los líderes; y, finalmente, (4) estudiar algunos de los trabajos de aplicación de dichas escalas.

1.1.1. Aproximación al concepto de liderazgo

Desde el momento en el que comenzaron a aparecer las primeras investigaciones sobre el liderazgo hasta la actualidad, existen numerosos intentos de conceptualización. Sin embargo, si bien no se ha llegado a un consenso sobre la definición del término, se observa la existencia de ciertas similitudes en las propuestas de los diversos autores. A continuación, en el cuadro 1.1 destacamos algunas de las aproximaciones al concepto de liderazgo:

CUADRO 1.1
Aproximación al concepto de liderazgo

Fuente: Elaboración propia

AUTORES Y AÑO	DEFINICIÓN DE LIDERAZGO
Drucker (1954:159)	"Es la ascensión de la visión del hombre a vistas más altas, la elevación de los resultados del hombre a estándares mayores, la construcción de la personalidad humana por encima de sus limitaciones normales."
Selznick (1957:27)	"[...] Significa darle forma al carácter de la organización, sensibilizándola a las maneras de pensar y de responder, de forma que se consigue aumentar la fiabilidad en la ejecución y elaboración de políticas de acuerdo con el espíritu de la organización."
French y Raven (1959:118)	"El líder es aquel que ejerce influencia según la clase de poder que posea sobre el resto de individuos. Dicho poder puede manifestarse de cinco formas: poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder de referencia y poder experto".
Mitchell (1970:166)	"La persona que desempeña el rol de líder es aquella que ofrece expectativas, dirige al grupo hacia sus objetivos, y proporciona recompensas a los demás, quienes a su vez le corresponden en forma de <i>estatus</i> , respeto y aceptando una mayor influencia."
Mintzberg (1975:49)	"El rol del liderazgo significa la responsabilidad de motivar a los subordinados, formarles y activarles para el desempeño de sus obligaciones."
Burns (1978:19)	"Algunos definen a los líderes como individuos que consiguen que sus seguidores hagan lo que por sí mismos no harían, o como aquellas personas que hacen que los seguidores realicen lo que éstos desean. Yo defino a los líderes como aquellos que inducen a

AUTOR/ES Y AÑO	DEFINICIÓN DE LIDERAZGO
	los seguidores a trabajar por ciertos objetivos que representan los valores y las motivaciones (los deseos y necesidades, las aspiraciones y las expectativas) de ambos, de los líderes y de los seguidores."
Schriesheim, Tolliver y Behling, (1978:35)	"Liderazgo es un proceso de influencia social en el cual se busca la participación de los subordinados en un esfuerzo por alcanzar los objetivos organizativos."
Peters y Austin (1985:5)	"Liderazgo significa visión, entusiasmo, amor, confianza, verbo, pasión, obsesión, consistencia, el uso de símbolos, [...] crear héroes en todos los niveles, formar y otras numerosas cosas."
Bennis y Nanus (1985:186)	"[...] la habilidad de integrar a aquellos que deben actuar con lo que tiene que hacerse como un organismo en armonía consigo mismo y con el entorno."
Yela (1989:27)	"El líder es el que tiene poder sobre los otros, no por la fuerza coactiva que le otorga la estructura formal, sino por la autoridad que le confieren su personalidad y comportamiento y en la medida en que los demás la aceptan."
Koontz y Weinhrich (1989:367)	"Liderazgo es la influencia, es decir, el arte o el proceso de influir sobre las personas para lograr que se esfuercen de buen grado y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo."
Kavanaugh y Ninemeier, (1989:219)	"Liderazgo es la habilidad para alcanzar los objetivos a través de los individuos y del trabajo con los mismos."
Lohmann (1991:60)	"El liderazgo es un proceso que incluye ciertas funciones ordenadas de una forma lógica. La primera incluye procesos estratégicos, busca oportunidades y la obtención de resultados formulando una visión. La segunda es el proceso de articular una visión y establecer un clima de confianza dentro de la organización. La tercera es la de proporcionar poder a otros."
Bass y Avolio (1997:18)	"El líder es aquel que motiva a sus asociados a alcanzar el máximo de su potencial tanto por el bien individual como por el bien colectivo."

En las diversas definiciones que mencionamos en el cuadro 1.1, podemos encontrar algunos aspectos en común que han sido considerados por la mayor parte de los autores referenciados, tales como: la visión que poseen los líderes sobre las metas a lograr, la habilidad para alcanzar los objetivos a través de la influencia que ejercen sobre unos individuos que sienten que sus motivaciones y deseos están representados en los objetivos de la organización, y, la capacidad de recompensarles por sus logros.

A continuación proponemos una definición que aglutina las características del liderazgo que acabamos de destacar: *El liderazgo es la habilidad de conseguir que los subordinados estén satisfechos y de influirles y motivarles para que aumenten su participación y su esfuerzo a través de la comunicación de una visión, la transmisión de confianza en ellos mismos y la capacidad de recompensarles por los objetivos cumplidos.* Por consiguiente, podemos decir que el liderazgo constituye un proceso social de influencia de un individuo sobre sus subordinados, los cuales son orientados al logro de unas metas definidas en grupo.

1.1.2. Enfoques teóricos sobre el liderazgo

En las primeras investigaciones sobre el liderazgo, el centro de atención eran las características personales de los líderes, y en todo caso las de los seguidores, sin tener en cuenta la situación del grupo. Sin embargo, a partir de los años cuarenta, se experimenta un cambio, comenzándose a estudiar las funciones concretas que dentro de cada situación desempeña un líder sin considerarse su personalidad. Posteriormente se desarrollan las llamadas teorías de contingencia, que analizan la necesidad de adoptar diferentes estilos de liderazgo según el entorno en el que se desarrolla la organización y el rol de los subordinados en su relación con los líderes. Más recientemente se ha puesto de manifiesto la necesidad de ampliar el análisis del liderazgo a un nivel macrosocial, aunque todavía sigan dominando en la literatura las teorías de contingencia. En los subapartados siguientes desarrollamos los enfoques teóricos desde los que el liderazgo ha sido abordado.

El enfoque basado en los rasgos

Este planteamiento abarca las primeras teorías que tratan de explicar, aunque de modo parcial, el fenómeno del liderazgo y, particularmente, las características y los comportamientos que permiten identificar al líder, los rasgos de su personalidad que favorecen la ocupación de posiciones de influencia en los grupos humanos y la mejora del rendimiento de los subordinados. Stogdill (1950) y Mann (1959) son los pioneros en diferenciar a los líderes de sus seguidores, señalando entre las características de los primeros la inteligencia, el dominio, la confianza en sí mismos, el nivel de energía y de actividad, y el conocimiento de las tareas.

Sin embargo, este enfoque ha sufrido cierto desprestigio dados los resultados de diversas investigaciones que no apoyan la teoría de los rasgos, tales como la realizada por Jennings en 1961, en su artículo "The anatomy of leadership", donde no se llega a encontrar rasgos comunes en la personalidad de los líderes que habían tenido éxito. Esta falta de apoyo a la teoría de los rasgos se debe, según Lord *et al.* (1986), a la escasa comprensión de su planteamiento y a la errónea interpretación de sus postulados, como se refleja en la revisión posterior que estos mismos autores realizan de esta teoría, a través de un estudio dirigido a 122 individuos integrantes de 28 grupos de trabajo donde revelaban que la percepción de los individuos como líderes se hacía posible cuando

poseían inteligencia, personalidad dominante u orientación masculina en el sentido cultural de la palabra y no en el sentido sexista.

En esta misma línea, a partir de la década de los ochenta comienza a observarse una recuperación de las proposiciones relativas a los rasgos personales, entendiéndose que éstos juegan un papel importante en la forma de percibir el liderazgo y en la idea que las personas tienen acerca de lo que es o debe ser un líder en las diferentes situaciones (Bass, 1981; Burke, 1986; House, 1988). De este modo, Walker (1995) identifica una serie de características importantes para la actuación de los líderes, tales como el autocontrol, el énfasis en el lado espiritual de la vida, el humor, el espíritu positivo, la sensibilidad, la defensa de sus ideas y la conciencia personal.

El enfoque conductista

Los orígenes de esta concepción podemos encontrarlos en la segunda guerra mundial como parte del esfuerzo para desarrollar mejores líderes militares. Por una parte, la incapacidad de obtener una explicación de la eficacia del liderazgo a través de las teorías basadas en los rasgos de la personalidad, y por otra, el movimiento de la escuela de relaciones humanas que comienza tras los estudios de Hawthorne realizados por Elton Mayo, conducen a investigar unos patrones de comportamiento, denominados *estilos de liderazgo*, que tengan incidencia en un desarrollo eficaz de la acción del liderazgo. A partir de este momento, se considera que el líder "se hace", a diferencia de las primeras aportaciones que consideraban el liderazgo como innato. De este modo, la aproximación funcional del liderazgo defiende el proceso y el contenido del mismo, y destaca la posibilidad de aprender y de desarrollar las cualidades de los líderes.

Además, según la aproximación de la escuela conductista, la estructura formal consta de organigramas y manuales de funciones y normas de la empresa que están explícitamente escritos. En ellos, se reconoce el fin principal de la empresa (producir un determinado bien o servicio) y se definen los medios para alcanzarlos, los puestos y sus funciones, el papel que ha de interpretar cada miembro, sus obligaciones, sus derechos y las normas que regulan y sancionan la actividad laboral, confiriendo al directivo poder en forma de fuerza sancionadora o coactiva (Roby, 1961). No obstante, la dimensión humana del directivo hace que ejerza este poder de una manera grata o desagradable, comprensiva o desconsiderada, y con ello entra en su papel de líder, en donde el mando es conferido por la estructura informal de la empresa. La función de mando, y, por lo

tanto, la función del líder, consiste en armonizar ambas estructuras, la formal y la informal, para lograr la confluencia de los fines formales de la empresa y aquellos de los individuos y grupos que la constituyen.

A continuación, en el cuadro 1.2, mencionamos algunas de las aportaciones que introducen componentes de comportamiento organizativo en el análisis funcional del liderazgo, entre los cuales destaca: las funciones directivas de planificación, organización, evaluación y control, con la presencia de unas pautas de comportamiento o de roles directivos interpersonales y de decisión en la medida en que el directivo debe actuar como líder y, además, servir de ejemplo, de cabeza visible, como representante externo y como gestor de anomalías¹.

CUADRO 1.2

Aproximación funcional del liderazgo

Fuente: Elaboración propia

AUTOR	FUNCIONES DEL LÍDER
Bamard (1946)	<ul style="list-style-type: none"> • La determinación de objetivos • La manipulación de los significados • La instrumentalización de los significados • El estímulo de coordinación de los esfuerzos
Bales y Slater (1955)	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar la productividad de los miembros del grupo • Proveer de soporte social y emocional a los miembros
Selznick (1957)	<ul style="list-style-type: none"> • Definir la misión institucional y los valores organizativos • Establecer la estructura para cumplir con los objetivos • Defender la integridad de la organización • Evaluar el control interno aplicado
Mann (1959)	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar • Organizar • Evaluar el trabajo llevado a cabo por los operarios
Stogdill (1959)	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la estructura del grupo • Facilitar la interacción de los elementos del grupo • Reconciliar los conflictos • Obtener la satisfacción de sus miembros
Roby (1961)	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir establecer unos objetivos coherentes entre los miembros del grupo • Ajustar las capacidades del grupo a la demanda del entorno • Proveer una estructura de grupo necesaria para una eficaz resolución del problema • Asegurar la disponibilidad de toda la información necesaria para la toma de decisiones cuando ésta se realice
Schutz (1961)	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer y reconocer la jerarquía de los objetivos y valores del grupo • Reconocer e integrar los estilos cognitivos que existen en el grupo • Maximizar el uso de las habilidades de los miembros

¹ Según Mintzberg (1983), los roles directivos se clasifican en tres grupos: interpersonales (cabeza visible, líder y enlace entre los grupos externos y los miembros de la organización); informativos (monitor, difusor y portavoz); y de decisión (gestor de anomalías, asignador de recursos y negociador).

AUTOR	FUNCIONES DEL LÍDER
	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a los miembros a resolver problemas relacionados con el exterior y con las necesidades interpersonales
Krench y Crutchfield (1962)	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar las políticas de la empresa • Planificar a largo plazo • Formular los objetivos a corto plazo • Actuar como experto • Actuar como representante externo • Controlar las relaciones internas • Asignar las recompensas y los castigos • Funcionar como mediador • Actuar como ejemplo • Representar el símbolo del grupo • Ser el sustituto de las responsabilidades individuales • Imponer una ideología • Ser la figura paterna
MacKenzie (1969)	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de un pensamiento conceptual que conciba a la organización como un todo • Administrar los recursos • Disponer del elemento humano para resolver y evitar el conflicto
Adair (1983)	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de los individuos (necesidad de desarrollo personal) • Realización de funciones o tareas (necesidad de lograr objetivos o desempeño de tareas) • Realización de funciones de equipo (construir y mantener al grupo)
Hollander (1985)	<ul style="list-style-type: none"> • Fijar la dirección necesaria para el trabajo eficaz del grupo • Comunicar al grupo información relevante sobre el progreso y dirigir a sus seguidores
Hunt (1986)	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la habilidad para cambiar actitudes en los individuos a largo plazo y para hacer más aceptables los cambios

A partir de la escuela conductista comienza a estudiarse la distinción entre líder eficaz y no eficaz, lo que se realiza a través de la consideración de distintos tipos de liderazgo. En este sentido, fue Kurt Lewin (1947) quien definió los tres estilos clásicos del liderazgo: autocrático, democrático y *laissez-faire*. El líder autocrático se caracteriza por dar órdenes al grupo sin consultarlo y exigiendo que sean obedecidas totalmente, mientras que, el democrático da las órdenes tras haber consultado con el grupo y, el *laissez-faire*, supone que el líder no influye en la formación de grupos y no interviene en la toma de medidas correctoras en caso de producirse desviaciones en los resultados. Sin embargo, el autor y sus asociados realizaron la investigación con niños, lo cual limitaba la generalización de los resultados.

Con el propósito de diferenciar a los líderes eficaces de los que no lo eran, dos universidades, la de Ohio y la de Michigan, durante la década de los cincuenta, profundizaron en los comportamientos relacionados con el liderazgo. Los estudios desarrollados en estos dos centros analizan las clases de comportamiento de los individuos que ocupan posiciones de líderes y la influencia de los estilos de liderazgo en

la actuación de los grupos o equipos de trabajo. Así, el estudio de la *Universidad de Ohio*, tras una investigación que analizaba aspectos del comportamiento de los líderes, nos indica la presencia de dos dimensiones en el mismo, estructura y consideración (Stogdill y Coons, 1951). La *estructura* hace referencia a la intención de los líderes de lograr los objetivos propuestos, para lo cual se organizan actividades grupales y se detallan interacciones entre diferentes personas o colectivos, especificándose de esta forma las tareas del grupo. La *consideración* refleja, por su parte, el apoyo, el acercamiento, la confianza, el respeto mutuo y el ánimo de involucrar a los individuos o de aumentar su participación para conseguir con ello la cohesión del grupo.

En el estudio realizado en la *Universidad de Michigan* (aproximadamente en el mismo período en el que se estaban llevando a cabo los estudios en la Universidad de Ohio), se obtuvieron características comunes en cuanto a la supervisión eficaz, a través de las dimensiones de productividad, reducción de costes y medición de la moral de los grupos. Desde esta perspectiva fueron consideradas las dos dimensiones aportadas por la Universidad de Ohio, si bien se reemplazaron los términos de consideración por *preocupación por las personas* y de estructura por *preocupación por el trabajo*. La primera dimensión se manifiesta en la delegación de autoridad, el eludir la supervisión directa y el reemplazar la misma por la supervisión del grupo, así como por el aumento de la participación de los empleados en la resolución de problemas. Por su parte, la segunda dimensión refleja la preocupación por la tarea, y se mide a través de las puntuaciones de los estándares de actuación de los empleados (Kahn y Katz, 1960).

Siguiendo a Vroom (1976), ambos estudios (Universidad de Ohio y de Michigan) subrayan la importancia de los estilos de liderazgo para la dirección y se considera entre las responsabilidades de los líderes el transmitir una moral positiva, un espíritu de cooperación y de implicación, y el aumentar la voluntad o el ánimo de trabajar.

Basándose en este enfoque conductista, Blake y Mouton (1964) desarrollan un instrumento de análisis denominado "la rejilla gerencial", la cual consiste en una matriz de liderazgo que provee las bases para definir el estilo de la dirección según se combinen dos componentes, la preocupación por la producción y la preocupación por las personas, obteniéndose como resultado cinco formas de comportamiento directivo (gerencia del club campestre, gerencia de equipo, gerencia orientada a la organización y al individuo, gerencia empobrecida y autoridad-obediencia). La posición de la matriz considerada como la mejor es la que refleja mayor preocupación por la producción y por las personas

(gerencia de equipo), debido a que representa un ambiente de compromiso e identificación con los objetivos organizativos, enfatizando los aspectos técnico y relacional de la administración. No obstante, según Larson, *et al.* (1976), la matriz ofrece más un marco para conceptualizar el estilo de liderazgo que para presentar alguna nueva información tangible para precisar el dilema del liderazgo, ya que existen pocas evidencias sustantivas que apoyen la conclusión de que un estilo determinado sea más eficaz que otro en todas las situaciones.

Tal y como se ha expuesto en las líneas anteriores, tanto el enfoque basado en los rasgos como el enfoque conductista sitúan la eficacia del liderazgo en dependencia de determinados estilos de conducta y de los rasgos de personalidad de los líderes. Sin embargo, ambos planteamientos son sólo consideraciones parciales del concepto del liderazgo que no tienen en cuenta que éste es un fenómeno social que está afectado por el entorno organizativo en el que se desarrolla y por el rol que juegan los subordinados en la relación con los líderes de los que dependen. De este modo, debido a que existen cambios en los valores sociales, a las expectativas de los trabajadores, a la existencia de estándares de educación y de formación más altos, y a la presión por una mayor responsabilidad social, entre otras causas, se comienza a prestar más atención a las variables situacionales. Todo ello ha conducido al desarrollo de teorías según las cuales existen relaciones de carácter contingente entre los diversos estilos de liderazgo y la conducta de los empleados.

El enfoque contingente

Estas teorías comienzan a surgir con los trabajos de Fiedler (1967), a través de los cuales se determina que la predicción del éxito en el liderazgo era algo más complejo que la identificación de unos rasgos o de ciertos comportamientos preferidos y ésta estaba relacionada con la situación predominante. Precisamente como resultado de la consideración de las condiciones situacionales surge el enfoque de la teoría de la contingencia o aproximación a la situación. Dicho enfoque contingente parte de la premisa que no existe un solo estilo de liderazgo apropiado para todas las situaciones, sino que éste depende de la naturaleza del contexto. La primacía que se concede a los imperativos de la situación bajo este enfoque la expresa Pugh en su obra "*Organization theory*", (1971:154-155):

"Mi solución es la despersonalización del dar órdenes, para descubrir la ley de la situación y obedecerla. Hasta que hagamos eso, no considero que podamos aspirar a la más exitosa administración de empresas. Esto es lo que debería ocurrir entre cualquier director y su subordinado. Una persona no daría órdenes a otra, pero ambas se pondrían de acuerdo para recibir órdenes de la situación. Si las órdenes son parte de la situación, no se plantea la cuestión de dar por parte de una persona y de que otro individuo reciba. Ambas aceptan las órdenes que vienen dadas por la situación."

Asimismo, dentro de este enfoque, Tannenbaum y Schmidt (1973) desarrollan un estudio del comportamiento de los directivos desde la posición autocrática a la democrática. En un extremo existe el liderazgo autocrático caracterizado por estar centrado en la autoridad, y en el otro, el liderazgo democrático, cuya postura apoya la libertad de los subordinados, situándose entre dichos extremos cuatro estilos de liderazgo: comunicador, negociador, consultivo y participativo. Asimismo definen tres fuerzas que determinan el tipo de liderazgo a seguir: (a) *las fuerzas en el director*, según su personalidad, confianza en los subordinados, sus inclinaciones de liderazgo y su sentimiento de seguridad ante situaciones de incertidumbre; (b) *las fuerzas en el subordinado*, según sus necesidades de independencia, su identificación con los objetivos de la organización, sus conocimientos y su experiencia, su relación con los líderes, su interés y la importancia percibida de los problemas, así como su grado de participación en la toma de decisiones; y, finalmente, (c) *las fuerzas procedentes de la situación*, según el tipo y las características de la organización, las características del grupo en cuanto a su eficiencia, la naturaleza del problema y la presión del tiempo y del entorno genérico.

En estudios más recientes se enfatizan las interacciones entre las variables presentes en una situación de liderazgo y los patrones de comportamiento del líder, destacando, entre los modelos de mayor relevancia: (a) el modelo de la situación del líder; (b) la teoría del camino-meta; (c) el modelo de la madurez de los seguidores; (d) el modelo líder-participación; y (5) la teoría del intercambio líder-miembro.

El modelo de la situación del líder

Este enfoque es estudiado por Fiedler (1967-1977), quien desarrolla una escala con el propósito de medir las actitudes y la eficacia del líder denominada la escala del

colaborador menos preferido (Least Preferred Colaborator-LPC), a través de la cual se deriva si la satisfacción del líder viene determinada por las relaciones interpersonales y si la motivación principal es el apoyo al personal cuando las relaciones con los subordinados necesitan mejorarse, o si, por el contrario, la motivación más primaria es la de alcanzar objetivos y resultados de las tareas encomendadas. La relación entre estas puntuaciones y el comportamiento de los individuos depende de tres variables: (a) el grado de confianza y respeto que los subordinados tienen en su líder; (b) el grado en el cual las asignaciones de trabajo se realizan de acuerdo con un procedimiento o estándares de actuación a través de detalladas instrucciones; y (c) el grado de influencia que el líder posee sobre las variables de poder como contratación, despido, castigos, recompensas y promociones. A partir de estas tres variables, Fiedler (1977) construye ocho categorías de situaciones. Así cuando la situación es extrema, tanto sea muy favorable (*i.e.*, con buenas relaciones del líder con sus miembros, con tareas definidas y posición de poder fuerte) como muy desfavorable (*i.e.*, con relaciones pobres entre el líder y sus miembros, con tareas poco definidas y posición de poder débil), el líder más eficaz es aquel orientado a la ejecución de las tareas. Sin embargo, si la situación es moderadamente favorable y no todas las variables son óptimas, entonces será más eficaz un líder orientado a las relaciones interpersonales.

No obstante, la validez de este modelo ha sido cuestionada por la falta de cumplimiento de las predicciones del mismo para algunas situaciones (Schriesheim, *et al.*, 1979; Rice, 1978). Por un lado, algunos estudios señalan que las puntuaciones en el cuestionario del LPC no son estables; y por otro, el modelo no considera las características de los subordinados ni el nivel de competencia técnica del líder y de los subordinados, asumiéndose que ambos poseen el nivel de competencia adecuado (Schein, 1980). Sin embargo, pese a tales críticas, podemos afirmar que la gran contribución de Fiedler radica en el rumbo que ha tomado la investigación, más que en las respuestas definitivas que proporciona. De esta forma, Fiedler y García (1987) han reconceptualizado la teoría original de Fiedler (1967) para tratar "algunas omisiones serias que necesitan ser estudiadas".² Así, en un intento de explicar el proceso por el cual un líder obtiene un desempeño eficaz del grupo, surge la teoría de recursos cognoscitivos, que, aunque cuenta con un limitado número de estudios, ha supuesto la introducción del concepto de las habilidades cognoscitivas del líder (Vecchio, 1990).

² F.E. Fiedler y J.E. García (1987): *New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance*. New York: Wiley.

La teoría del camino-meta

House y Dressler (1974) consideran la actuación de los subordinados asociada al grado en que los directores satisfacen las expectativas de los mismos. Para ello, proponen un modelo que describe cómo las percepciones y las expectativas de los empleados están influidas por las relaciones contingentes entre sus actitudes y comportamientos y cuatro estilos de liderazgo. Según House (1971), y, a diferencia de Fiedler, los líderes pueden mostrar más de un estilo de liderazgo, entre los que señala: (1) el liderazgo *directivo*, por el que se expresa detalladamente lo que se espera conseguir de los subordinados y se detallan reglas y procedimientos para conseguirlo; (2) el liderazgo *colaborador*, con mayor preocupación por las necesidades de los empleados; (3) el liderazgo *participativo*, que enfatiza la consulta y evaluación de las opiniones del personal de contacto y la consideración de estas sugerencias para la toma de decisiones; y, finalmente, (4) el liderazgo *orientado al logro*, con el establecimiento de unos objetivos desafiantes, la búsqueda de mejoras y las demostraciones de confianza en la habilidad del personal para conseguirlo. De esta forma, aquellos trabajadores que posean necesidades de logro altas y poca experiencia generalmente deberían recibir un liderazgo directivo, para aumentar la satisfacción y los resultados. Además, el grado de estructuración de la tarea es un factor de contingencia relevante, por lo que los directivos deberían ejercer un liderazgo colaborador cuando la tarea está estructurada y los empleados conocen sus obligaciones evitándose de esta forma que los subordinados con mucha habilidad o con considerable experiencia perciban esta dirección como redundante. Finalmente, los empleados con cierta capacidad de control interno, es decir, aquellos que creen que controlan su propio destino, estarán más satisfechos con un estilo de liderazgo participativo (Robbins, 1996).

Las variables de situación o de contingencia que considera esta teoría son, por una parte, *las características personales de los subordinados* en cuanto a sus percepciones o interpretaciones del comportamiento de los líderes como fuente potencial para satisfacer sus necesidades, y, por otra, *los factores ambientales*, tales como la naturaleza de las tareas o el grado de estructura y rutina de las mismas, el sistema de autoridad y el grupo de trabajo. Estos factores determinan el tipo de comportamiento del líder que se requiere si se desea maximizar los resultados de los subordinados. Por consiguiente, podemos considerar que esta teoría extrae los elementos clave de la investigación del liderazgo de Ohio sobre la estructuración inicial y la consideración y la teoría de las expectativas de la motivación.

Las implicaciones de esta teoría tienen gran relevancia desde el punto de vista directivo dadas las hipótesis que se derivan de ella. La investigación para verificar las hipótesis anteriormente expuestas ha sido bastante alentadora. En efecto, numerosos trabajos (Bennis y Nanus, 1985; Bass, 1985; Kouzes y Posner, 1987; Bass y Avolio, 1997; Avolio, 1999) que actualmente estudian el liderazgo transformacional³ se fundamentan en el modelo de House (1971) y han comprobado que la satisfacción de los empleados se ve influenciada positivamente cuando el líder compensa aspectos de los que carecen tanto los empleados como la situación de trabajo. En tal sentido, los directivos no deberían dudar en probar nuevos comportamientos cuando la situación lo requiera llegando incluso a modificar sus estilos de liderazgo para adaptarse a las características de sus empleados (Keller, 1986). Asimismo, de acuerdo con lo expuesto, Clark y Clark (1990:300) consideran que: "Los trabajos de House (1971) y Burns (1978) han conducido al desarrollo de nuevas aproximaciones en el estudio de lo que ahora muchos denominan liderazgo transformacional".

El modelo líder-participación

Este modelo es desarrollado por Vroom y Yetton (1973) y sugiere una forma específica de analizar los problemas de liderazgo mediante siete preguntas de contingencia. Con él se confirma la evidencia empírica de que los líderes aplican los métodos participativos cuando la calidad de la decisión es importante o bien cuando se precisa que los subordinados acepten la decisión pero existen pocas probabilidades de que lo hagan si no se les permite intervenir, y también si puede confiarse en que presten atención a las metas del grupo más que a sus preferencias personales.

Según este modelo, y coincidiendo con el modelo de House (1971), la discrepancia fundamental con el modelo de Fiedler radica en que, en lugar de considerar a los líderes como poseedores de un estilo de liderazgo fijo e invariable, señalan que es preferible considerar como el líder podrá adaptar su comportamiento a las distintas situaciones. Así, Vroom y Yetton (1973) han demostrado que los líderes no son inflexibles, sino que pueden adaptar su estilo a las situaciones, lo cual, según estos autores, depende de la persona y más concretamente de un rasgo de la personalidad denominado *autosupervisión*. De este modo, una persona que es un gran autocoordinador de sus actuaciones y posee un elevado grado de autocontrol será más capaz de ajustar su estilo

³ El liderazgo transformacional pertenece a una de las últimas corrientes de investigación del liderazgo que explicamos en el apartado de enfoques actuales del presente epígrafe.

de liderazgo a situaciones variables y, por el contrario, los que poseen escasa capacidad de autocontrol, son menos adaptables a las variaciones del entorno.

La teoría del intercambio líder-miembro.

Este modelo es defendido por Graen (1975), quien considera que las teorías de liderazgo parten de una premisa incorrecta, en el sentido de que se asume que el comportamiento del líder es igual con respecto a todos los subordinados, sosteniendo este modelo que éstos desarrollan una relación personal y única con cada persona que trabaja para ellos. Sin embargo, la teoría del intercambio líder-miembro argumenta que, debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus subordinados que conforman el grupo *interno*. Éstos obtienen una atención desproporcionada por parte del líder con respecto al resto de los empleados, que constituyen el grupo *externo* y a los cuales el líder dedica menos tiempo, limitando las relaciones superior-subordinado a interacciones basadas en la autoridad formal. Según esta perspectiva, en los inicios de la interacción entre un líder y un subordinado, el primero categoriza al segundo como un interno o un externo, llegando a ser esa relación relativamente estable a lo largo del tiempo (Dienesch y Liden, 1986).

Las aportaciones de este modelo señalan que existe una relación entre el tipo de relación que establece el líder con sus miembros y los resultados derivados del trabajo de los mismos, de forma que los subordinados con un *status* de internos tendrán medidas de rendimiento altas, menos rotación y mayor satisfacción con su superior. Existe evidencia que demuestra que la elección por el líder de los miembros del grupo interno y del externo se establece sobre la base de la existencia de unas características personales de los subordinados afines a las suyas, tal y como indica el estudio realizado por Kozlowski y Doherty (1989), en el cual se comprobó que los miembros internos del grupo mostraban mayores percepciones positivas del clima organizativo y obtenían mejores resultados y mayor nivel de satisfacción que los empleados fuera del grupo.

Por último, entre las implicaciones de este modelo para la teoría directiva podemos señalar la necesidad de mejora de las relaciones entre el líder y cada uno de los empleados de la empresa, con el objetivo de aumentar la satisfacción en el puesto de trabajo y de reducir el absentismo laboral de los subordinados.

El modelo de la madurez de los seguidores

Este modelo de contingencia se desarrolla a partir del trabajo de Hersey y Blanchard (1988), quienes plantean la existencia de dos dimensiones de liderazgo, la primera centrada en la definición de tareas y roles y la segunda basada en la comunicación, apoyo y motivación de los subordinados, de cuya combinación surgen cuatro niveles de madurez de los mismos. Según la definición de Hersey y Blanchard (1988), la palabra *madurez* designa la capacidad y el deseo de las personas de asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento, y consta de dos componentes: la madurez para el trabajo, que comprende los conocimientos, las destrezas, la capacidad y la experiencia para realizar el trabajo sin la dirección de otros; y la madurez psicológica, la cual denota la disposición o motivación intrínseca para hacer cualquier actividad.

Como resultado, los autores nos plantean la necesidad de conocer a los empleados para aplicar un estilo de liderazgo flexible, en función del perfil de madurez sobre el que se vaya a ejercer una influencia y en función de las circunstancias que existan. Además, señalan la importancia de desarrollar la madurez de los subordinados para poder practicar la delegación y así disminuir su control sobre las actividades que éstos realizan. Sin embargo, a pesar de que esta teoría se emplea como una herramienta de formación, algunos investigadores, tales como Graeff (1983) y Lueder (1985) han concluido que los directivos deben emplear con precaución las conclusiones de este modelo. En este sentido, existe cierta evidencia en contra, tal como indican los resultados del estudio realizado por Goodson *et al*, (1989) sobre 459 vendedores donde no se pudo demostrar esa relación entre madurez de los seguidores y estilo de liderazgo.

Enfoques actuales

Los planteamientos contemporáneos que han surgido sobre el liderazgo se basan fundamentalmente en tres aportaciones que suponen un avance en el estudio de esta variable organizativa y describen los atributos necesarios para que el líder pueda optimizar su actuación dadas las circunstancias del entorno actual. Hacemos referencia a la teoría de la atribución, el liderazgo carismático y al enfoque del liderazgo transaccional *versus* transformacional. Estas teorías son una continuación del enfoque contingente en la medida en que consideran la influencia de factores procedentes de la situación en el comportamiento de los líderes.

La teoría de la atribución del liderazgo

Esta teoría considera que los elementos del entorno influyen en las percepciones que un grupo de personas se formulan sobre un individuo concreto y ha sido propuesta para explicar las distintas formas en que juzgamos a las personas de acuerdo con el significado que atribuimos a un comportamiento determinado (Kelley, 1972). Según esta teoría cuando observamos el comportamiento de un individuo intentamos determinar si fue ocasionado de forma interna o externa. Así, en el primer caso, el comportamiento está bajo el control personal del individuo, mientras que, en el segundo, es el resultante de causas externas, y, por lo tanto, depende de la situación. En este sentido, podemos considerar que este enfoque se comienza a desarrollar paralelamente con los enfoques contingentes, y, fruto del interés por conocer los atributos que pueden asociarse a la figura del líder surgen investigadores que explican la teoría de la atribución como aquella bajo la cual los individuos caracterizan a los líderes con rasgos como la inteligencia, la personalidad extrovertida, fuertes capacidades verbales, comprensión y laboriosidad (Powell y Butterfield, 1984). Esta teoría se basa en la premisa de que el liderazgo es un atributo que unas personas adjudican a otras (Lord *et al.*, 1986), y, además, bajo este planteamiento, las decisiones de los líderes son consideradas generalmente consistentes, los líderes no vacilan en sus decisiones y defienden causas difíciles, alcanzando el éxito con persistencia. De este modo, cuando se obtienen resultados positivos o negativos, las personas tienden a adjudicarle al líder atributos que explican este resultado (Pfeffer, 1992).

La teoría del liderazgo carismático

Esta teoría es considerada una extensión de la teoría de la atribución, de manera que se presupone que los seguidores hacen atribuciones al líder de habilidades extraordinarias o heroicas cuando observan determinados comportamientos en éste (Robbins, 1996). Más específicamente, los estudios sobre el liderazgo carismático⁴ pretenden identificar las diferencias existentes entre los líderes carismáticos y los que no lo son por medio del análisis de su conducta, destacando entre las características de los primeros las siguientes: confianza muy alta y fuertes convicciones en sus creencias (House, 1977); visión clara, definición de un propósito específico, clara comunicación a sus seguidores, consistencia en el logro de su visión y conocimiento y aprovechamiento de sus ventajas

⁴ El estudio de las características de los líderes carismáticos se inicia con varios autores que han realizado aportaciones dentro del enfoque contingente (House, 1977; Bennis, 1984; Conger y Kanungo, 1988).

(Bennis, 1984); y, capacidad para establecer una visión, confianza y seguridad en sí mismos, poca convencionalidad, percepción de su persona como agente de cambio y, finalmente, sensibilidad hacia el entorno a través del conocimiento de sus limitaciones y de los recursos necesarios para establecer el cambio (Bass, 1988). Más recientemente se ha concentrado la atención en un intento por determinar cómo los líderes carismáticos influyen en sus seguidores. Así, en el estudio realizado por Shamir, House y Arthur (1993) se señala que el proceso comienza cuando el líder articula una visión atractiva. Esta visión proporciona una sensación de continuidad a sus seguidores, al vincular el presente con un mejor futuro para la organización; después, el líder comunica sus expectativas de alto desempeño y expresa su confianza en sus seguidores para alcanzarlo, lo que incrementa la autoestima y autoconfianza de los mismos; a continuación, el líder transmite por medio de palabras y acciones un nuevo conjunto de valores, y, por su comportamiento brinda un ejemplo que los seguidores pueden imitar; por último, el líder carismático tiene un comportamiento no convencional para mostrar valor y convicciones acerca de la visión. Varios investigadores (Conger y Kanungo, 1988; Waldman, Bass y Yammarino, 1990) han estudiado el efecto que el líder carismático proyecta sobre sus seguidores y han demostrado la existencia de una alta correlación entre el liderazgo carismático y un alto desempeño y satisfacción entre sus seguidores. Por consiguiente, podemos decir que las personas que trabajan para líderes carismáticos están motivadas para realizar un esfuerzo adicional en el trabajo, y expresan mayor satisfacción con sus superiores.

El liderazgo transaccional versus transformacional

La última corriente de investigación sobre el liderazgo destaca por su interés por distinguir a los líderes *transaccionales* de los *transformacionales*. En primer lugar, podemos considerar la definición de Zaleznik (1977) para acercarnos al concepto del liderazgo transaccional. Este autor considera que los líderes transaccionales establecen metas a sus subordinados, en función de lo que esperan obtener de forma racional de los mismos. Más recientemente, Bass y Avolio (1997) describen a los líderes transaccionales como aquellos líderes propios de organizaciones militares, industriales, públicas y educativas, que reconocen lo que sus asociados desean obtener de su trabajo y tratan de demostrar que lo pueden conseguir si sus actuaciones son las adecuadas. Según estos autores, este tipo de liderazgo permite distinguir entre liderazgo correctivo y no correctivo; a su vez, el primero de ellos clasifica a los líderes atendiendo a si emplean recompensas por objetivos cumplidos o

si actúan bajo la dirección por excepción activa; y, en cuanto al líder no correctivo, podemos diferenciar los líderes que recurren a la dirección por excepción pasiva de los que ejercen un estilo *laissez-faire*. En los párrafos siguientes describimos las características fundamentales de estos cuatro estilos de liderazgo que recaen bajo el ámbito del liderazgo transaccional.

Las *recompensas por objetivos cumplidos* representan una característica de los líderes transaccionales basada en la relación entre las expectativas que los supervisores poseen sobre sus subordinados y la recompensa que éstos pueden adquirir por el cumplimiento de los estándares impuestos (Bass y Avolio, 1990). Este estilo de liderazgo no implica realización de un esfuerzo extra por parte de los empleados, aunque está relacionado con la claridad en la delimitación de los roles o en la especificación de las expectativas de los líderes, y posee efectos positivos en la actitud de sus subordinados (Bass y Avolio, 1997). En cambio, los refuerzos negativos basados en el castigo no están relacionados con el aumento de resultados (Podsakoff y Schreisheim, 1985), sino que, al contrario, reducen el nivel del mismo (Podsakoff *et al.*, 1984; Korukonda y Hunt, 1989), dada la disminución en el nivel de esfuerzo (Seligman, 1985) y el surgimiento de efectos negativos en la actitud de los subordinados hacia el líder (Stepina *et al.*, 1991).

Cuando los líderes hacen uso de la *dirección por excepción de forma activa*, nos encontramos ante un segundo tipo de liderazgo transaccional correctivo (Bass y Avolio, 1990) que implica prestar atención a los errores que se producen por parte de los empleados durante sus actuaciones. En consecuencia, y, según Bass y Avolio (1997), la dirección por excepción activa está positivamente relacionada con una mayor eficiencia y con mayores niveles de esfuerzo de los empleados, en la medida en que supone perseguir los fallos y detectar la presencia de desviaciones con respecto a los objetivos establecidos.

En cambio, la *dirección por excepción pasiva* consiste en que la actuación del líder se concreta en la intervención sólo y exclusivamente cuando existen problemas y es necesaria su participación para la corrección de los mismos (Bass y Avolio, 1990). Este tipo de dirección es un atributo del liderazgo transaccional no correctivo que se caracteriza por la crítica y la retroalimentación negativa, en lugar del refuerzo positivo de la recompensa por los objetivos cumplidos (Bass y Avolio, 1990). Otros autores incluso sostienen que este tipo de liderazgo no está relacionado con cambios

significativos y que parece producir menores niveles de rendimiento (Murray, 1988; Lowe *et al.*, 1996; Bass y Avolio, 1997).

Por último, el estilo de liderazgo *laissez-faire* (dejar hacer) evita la toma de decisiones e indica la ausencia de liderazgo (Bass, 1985). Siguiendo esta perspectiva, se evita la intervención del líder, es decir, éste no interacciona con sus empleados o seguidores, las decisiones son aplazadas y no existe retroalimentación, ni recompensas o motivación alguna hacia los subordinados. Por tanto, estos líderes desconocen las necesidades de sus subordinados (Bass y Avolio, 1990). Por todo ello, la mayoría de los líderes eficaces no ejercen dicho estilo de liderazgo, ya que produce un impacto negativo en los índices de satisfacción y de eficiencia de sus empleados (Bass y Avolio, 1997).

Por otra parte, el líder transformacional se basa en el transaccional y consigue grados de esfuerzo y rendimiento de los subordinados que van más allá de lo que se conseguiría con un enfoque sólo transaccional, debido a que, mientras éstos últimos motivan a sus seguidores hacia las metas establecidas, aclarándoles los requisitos de los roles y las actividades a realizar, los líderes transformacionales hacen que sus supervisores vayan por encima de sus intereses personales para alcanzar los objetivos de la organización y además son capaces de provocar un efecto profundo en sus subordinados (Bass, 1990). Esta perspectiva está relacionada con el liderazgo carismático, en la medida en que los líderes transformacionales también poseen carisma. Sin embargo, mientras que el líder puramente carismático desea que sus supervisores adopten la visión que éste tiene del mundo, los líderes transformacionales⁵ van más lejos y tratan de dar a sus seguidores la capacidad de cuestionar no sólo los puntos de vista establecidos sino, con el tiempo, los establecidos por el propio líder (Bass y Avolio, 1989). Según Bass y Avolio (1990), los factores que definen esta forma de ejercer el liderazgo son: el carisma, la inspiración motivacional, la estimulación intelectual y la consideración individual.

En primer lugar, el *carisma* de un líder se define generalmente con respecto a las reacciones de los seguidores hacia su comportamiento, que se manifiestan en forma de confianza en la misión y en la visión que establece el líder, el cual ejerce un gran poder de referencia, establece estándares altos y reta con metas ambiciosas a sus seguidores creando un compromiso e influyendo en el potencial de la iniciativa

humana para realizar cambios en sus actitudes y desarrollar nuevas perspectivas (Harman, 1986; Bass y Avolio, 1990). En este sentido, el carisma es un atributo del liderazgo transformacional necesario para aumentar la eficiencia de los empleados en sus interacciones con los clientes (McCelland, 1975; Howell, 1988; Bass, 1989a; Howell y Avolio, 1993). De acuerdo con Bass y Avolio (1996), además del carisma como atributo, tenemos que considerar el carisma como comportamiento, el cual consiste en la expresión de los valores de los líderes sobre el trabajo y el énfasis en la responsabilidad.

Por otro lado, los líderes que inspiran valores compartidos y la comprensión de lo correcto y de lo importante consiguen proveer a sus seguidores de una visión sobre lo que es posible conseguir y cómo lograrlo (Bass y Avolio, 1990). Esta *inspiración motivacional*, en forma de ánimo para seguir adelante y moldear el camino de sus seguidores, ha sido mencionada en la literatura como un elemento importante para aumentar el grado de eficiencia de los empleados, en la medida en que aumenta la satisfacción de los mismos en el trabajo (Bass, 1985, 1988; Adams, 1986; Kouzes y Posner, 1987; Bass y Avolio, 1990, 1997).

Una tercera característica de los líderes transformacionales es la *estimulación intelectual* de los subordinados a través de la innovación y el desarrollo de nuevas perspectivas que les obliguen a cuestionar las formas tradicionales de realizar las tareas y a romper con el pasado (Bass y Avolio, 1990). En tal sentido, los seguidores son animados a pensar por sí mismos, a exponer sus propios valores y creencias, siendo estimulados a aportar ideas creativas en la resolución de problemas (Bass y Avolio, 1997).

Por último, y siguiendo a Bass y Avolio (1997), los empleados deben conseguir un estado de conciencia individual a través del desarrollo de habilidades personales que persigan la consecución de una mayor eficiencia. Ello se logra a través de la *consideración individual* por parte de los líderes hacia las necesidades de sus empleados, teniendo en cuenta las diferencias entre los mismos aunque tratándolos de forma equitativa. A través de la consideración individual, se aumenta la motivación de los empleados, lo cual se traduce en una mejora de los resultados (Zaleznik, 1977;

⁵ Avolio (1999) destaca la existencia de líderes que actúan como transformacionales para impresionar a sus seguidores pero que en el fondo están orientados a conseguir su propio interés, son manipuladores y dominantes y se denominan líderes pseudotransformacionales.

Bradford y Cohen, 1984; Bennis y Nanus, 1985; Adams, 1986; Bass y Avolio, 1990, 1994; Avolio, 1999).

En conclusión, los enfoques más contemporáneos sobre el liderazgo destacan el hecho de que los líderes transformacionales producen mayores niveles de esfuerzo, satisfacción y eficiencia en los subordinados (Bass y Yammarino, 1990; Howell y Avolio, 1993; Bass y Avolio, 1997, Berson y Yammarino, 1997; Avolio, 1999). Así bajo la supervisión de un estilo transformacional, los empleados confían en que sus líderes sean capaces de superar cualquier obstáculo debido a su trabajo y a la voluntad de sacrificar su interés propio por el interés del grupo (Avolio, Waldman y Einstein, 1988; Howell y Avolio, 1993; Lowe *et al.*, 1996; Avolio, 1999).

1.1.3. Instrumentos de medición de los estilos de liderazgo: La escala Multifactor de Liderazgo (MLQ)

El desarrollo de los enfoques teóricos sobre el liderazgo, desde el enfoque basado en los rasgos hasta los enfoques actuales, ha ido acompañado de la aparición de una serie de escalas de medición de los estilos de liderazgo. Las escalas realizadas en las dos últimas décadas sobre el liderazgo son una continuación del enfoque contingente y persiguen distintos objetivos, tal y como destacamos a continuación, en el cuadro 1.3:

CUADRO 1.3.

Escalas de medición del liderazgo

Fuente: Elaboración propia a partir de Clark y Clark (1990)

AUTOR	ESCALA	OBJETIVOS
Myers- Briggs (1980)	MBTI- The Myers-Briggs Type Indicator and Leadership	Testar las ideas de Jung basadas en conceptos de psicología (extraversión, percepción sensitiva o intuitiva, etc.)
Bass (1985)	MLQ- Multifactor Leadership Questionnaire	Establecer una distinción entre factores del liderazgo transformacional y transaccional.
Kouzes y Posner (1987)	LPI- Leadership Practices Inventory	Detectar la frecuencia de varios comportamientos y estrategias de liderazgo y los atributos relacionados con el liderazgo transformacional.
Shaskin (1987)	LBQ- The Leader Behaviour Questionnaire	Se fundamenta en el trabajo de Bennis y Nanus (1985) para describir el liderazgo organizativo.
Gough (1987)	CPI- California Psychological Inventory	Describir los cuatro estilos de vida que combinan la adopción de normas con el sentimiento de individualidad o de compromiso interpersonal.

AUTOR	ESCALA	OBJETIVOS
Burke (1988)	LR- Leadership Report	Diferenciar entre el liderazgo transformacional y transaccional y establecer la forma en que el líder puede dar poder a los seguidores.
Halter y Bass (1988)	Análisis factorial del MLQ	Distinguir entre la dirección por excepción activa y pasiva.
Bass y Avolio (1990)	MLQ- 5R Multifactor Leadership Questionnaire	Desarrollar un estudio de los atributos propios del líder transformacional y el transaccional.
Campbell (1991)	CIS- Campbell Interest Survey CSS- Campbell Skills Survey CLPI- Campbell Leadership Potential Index.	Estudiar los adjetivos que describen las capacidades, el interés y el potencial de liderazgo.

Podemos destacar, en primer lugar como uno de los estudios basado en conceptos de psicología, al trabajo de Myers-Briggs (1980) emplea una encuesta de liderazgo (*Myers-Briggs Type Indicator and Leadership*) con el propósito de testar las ideas de Jung (1971) en la personalidad de los líderes. Más tarde, Bennis y Nanus (1985), aunque no llegaron a desarrollar una escala, entrevistaron a noventa personalidades de éxito en el mundo privado y público, con el ánimo de detectar aquellas características comunes que se podían apreciar en el comportamiento de los líderes más brillantes, y, posteriormente, basándose en este trabajo, Shaskin (1987) desarrolla una escala (*The Leader Behaviour Questionnaire*) para medir distintas facetas del liderazgo organizativo. Asimismo, durante este mismo período, Gough (1987) elabora la encuesta *California Psychological Inventory*, en la cual ofrece los estilos de vida que combinan la adopción de normas con el sentimiento de individualidad o de compromiso interpersonal que nos permiten identificar los distintos tipos de líderes.

Por su parte, Kouzes y Posner (1987) realizaron una investigación durante más de cuatro años sobre el liderazgo de más de 1.300 directivos públicos y privados, a través de cuestionarios y entrevistas (*Leadership Practices Inventory*), por medio de los cuales se detectaba la frecuencia de repetición de varios comportamientos en los líderes y los atributos que definían al liderazgo transformacional y transaccional. En este sentido, Burke (1988) elabora el *Leadership Report* donde estudió más en profundidad la cualidad del líder transformacional para transmitir poder a sus seguidores desde su posición en la jerarquía y la autoridad formal que ésta le otorga.

No obstante, una de las contribuciones que ha recibido mayor apoyo y desarrollo es la aportación de Bass (1985) sobre las cualidades que definen los estilos de liderazgo. La

aplicación de la escala multifactor de liderazgo (MLQ) permitió a Bass (1985) la obtención de dos factores del liderazgo (el transformacional y el transaccional), a partir de la información procedente de una muestra de 176 oficiales militares. Posteriormente, Halter y Bass (1988) obtuvieron esencialmente los mismos factores del estudio de Bass (1985), aunque su aportación fue la distinción de la dirección por excepción activa y pasiva. Por consiguiente, los factores que se incluyen en la escala *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) se obtuvieron empíricamente de dos análisis factoriales (Bass, 1985; Halter y Bass, 1988) y han mantenido casi la misma estructura en varias réplicas del primer análisis factorial que han dado lugar a las escalas MLQ- 5R y MLQ- 5X, que es la MLQ- 5R revisada (e.g., Halter y Bass, 1988; Bass y Avolio, 1990; Bass y Avolio, 1996; Bass y Avolio, 1997).

Por último, el trabajo de Campbell (1991) recoge una serie de trabajos donde se manifiestan algunos de los adjetivos que describen las capacidades y los intereses de los líderes, así como su potencial de liderazgo (*Campbell Interest Survey; Campbell Skills Survey y Campbell Leadership Potential Index*).

1.1.4. Críticas recibidas por el MLQ y escalas alternativas de medición

Bass y Avolio (1996), partiendo de la existencia de un nuevo modelo de liderazgo transformacional, elaboran la escala MLQ- 5X en la cual destacan la existencia de una serie de atributos que definen los perfiles de los líderes que persiguen el objetivo de la calidad. Dicho cuestionario pretende superar las críticas del anterior modelo desarrollado por estos mismos autores en 1990 (MLQ- 5R). A continuación destacamos las críticas vertidas sobre el MLQ- 5R, así como las mejoras realizadas a dicha escala.

Este instrumento ha sido criticado por Smith y Peterson (1990), Hunt (1991) y Yukl (1994) por la falta de validez discriminante con respecto a los factores de la encuesta, dada la alta correlación entre los componentes del liderazgo transformacional (el carisma, la estimulación intelectual, la consideración individual, la inspiración motivacional) y de un componente del liderazgo transaccional (las recompensas por objetivos cumplidos) con éstos. Otra de las críticas se centra en la aparición de *ítemes* de comportamiento, de impacto y de resultado en la misma escala de liderazgo, de forma que se establece una distinción entre el carisma concebido como el comportamiento del líder que hace que éste posea influencia sobre otros individuos *versus* el carisma como el atributo o la cualidad que posee el líder que provoca

impacto en sus seguidores (Conger y Kanungo, 1987). Otra de las críticas se basa en la estructura de los factores de la escala, inicialmente propuesta por Bass (1985), la cual es criticada por no haber sido replicada siempre en las investigaciones empíricas posteriores a la misma (Smith y Peterson, 1990; Hunt, 1991; Yukl, 1994). Por último, con respecto a la crítica sobre la utilización de las encuestas para medir el liderazgo, según Bass (1993) no se ha dado respuesta a la misma debido a que, a pesar de sus limitaciones, las encuestas son los métodos de mayor utilidad empleados en la actualidad para la medición del liderazgo en organizaciones.

En respuesta a las críticas anteriores, el formato de MLQ-5X consta de una serie de revisiones con el objetivo de captar un mayor rango de estilos de liderazgo y con el propósito además de superar los problemas psicométricos de la escala, mencionados por Smith y Peterson (1990), Hunt (1991), y Yukl (1994). En este sentido, el nuevo formato MLQ-5X revisado por Bass y Avolio (1996), intenta superar las críticas del MLQ-5R de Bass y Avolio (1990) y responde: (1) con respecto a la primera crítica que nace por la falta de validez discriminante con respecto a los factores de la encuesta, dada la alta correlación entre los componentes del liderazgo transformacional (el carisma, la estimulación intelectual, la consideración individual, la inspiración motivacional) y de un componente del liderazgo transaccional (las recompensas por objetivos cumplidos) con éstos, se obtuvieron de nuevo correlaciones altas entre las escalas transformacionales y el liderazgo transaccional basado en las recompensas por objetivos cumplidos.

Así, según Bass y Avolio (1993, 1994) las dos razones que explican este hecho son las siguientes: en primer lugar, la mayoría de los líderes han mostrado en varias ocasiones varios estilos, el transaccional y el transformacional; y, en segundo lugar, las características del líder transaccional provocan respeto, dependencia y percepciones de consistencia de los empleados sobre sus líderes, por lo que, las características de los líderes transaccionales son una base del liderazgo transformacional (Shamir, 1995); (2) con respecto a la segunda crítica que se centraba en la aparición de ítemes de comportamiento, de impacto y de resultado en la misma escala de liderazgo, Bass y Avolio (1996), señalan que, en cuanto al objetivo de distinguir el carisma por atributo del carisma por comportamiento, dicha diferenciación queda reflejada en la nueva escala, en la cual el primero se concreta en la consideración del mismo como un aspecto que aumenta la eficiencia del empleado, y, el segundo se relaciona con la expresión de los valores de los líderes sobre el trabajo

y el énfasis en la responsabilidad; (3) con respecto a la crítica sobre la estructura de los factores de la escala inicialmente propuesta por Bass (1985), ésta se resolvió a través de la realización de análisis de fiabilidad y de validez en las muestras procedentes de una amplia gama de organizaciones localizadas en EEUU y en Escocia, en las cuales se evaluaban los atributos de liderazgo, tal y como observamos en el cuadro 1.4.

Asimismo, con la nueva escala de Bass y Avolio (1996), otro de los objetivos alcanzados fue la mayor generalización de los resultados, al ampliar la muestra, en comparación con estudios previos que recogían muestras de un sólo sexo y de una sola organización o nacionalidad. Ello supone una oportunidad para conocer los estilos de liderazgo que están presentes en distintas organizaciones y culturas.

CUADRO 1.4.

Aplicaciones del *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ- 5R)

Fuente: Manual de liderazgo de Bass y Avolio (1996:8)

Autor	Título	Institución	Muestra	País
Ben Ting-Pang Huang (N=254)	Relaciones entre los valores del colectivismo e individualismo y el liderazgo transaccional.	Instituto de Tecnología de Illinois	Estudiantes Americanos y de Taiwán	EE.UU. y Taiwán
Maher (N=162)	Exploración de la relación del afecto hacia el supervisor y las puntuaciones de liderazgo	Universidad de Missouri-St. Louis	Estudiantes de la Universidad de St. Louis	EE.UU.
Colyar (N=45)	Comportamientos de liderazgo, tipos, tiempo y aceptación de cambios realizados por ejecutivos de la enfermería en las primeras 24 horas de un Decanato.	Universidad de Alabama (Escuela de enfermería)	Decanos de la Escuela de Enfermería, en el puesto de trabajo entre 2 y 5 años y entre 4 y 10 años.	EE.UU.
Kessler (N=66)	La relación entre liderazgo transformacional, transaccional, <i>laissez faire</i> y satisfacción en el trabajo.	Universidad de Nova	Unidad de investigación del gobierno de USA	EE.UU.
Anthony (N=457)	La relación del liderazgo transformacional y transaccional con cultura organizativa, resultados de los empleados, y satisfacción de los mismos.	Universidad de Miami	Subordinados de ejecutivos, directores medios, supervisores de primera línea	EE.UU.
Uhl-Bien (N=320)	Analizar las percepciones de los empleados de la organización (cultura, liderazgo, trabajo en equipo, diseño del puesto de trabajo,...) para mejorar la calidad.	Universidad de Alaska	500 empleados y directivos	EE.UU.
Kilker (N=475)	Correlaciones de estilos de liderazgo Una investigación empírica de los principios de Roger.	Universidad de Columbia	Educadores de enfermería	EE.UU.
Lokst	Delegación de poder para provocar cambios significativos	Universidad de Kansas	10 pelotones de 20 a 30 miembros	EE.UU.

(N=202)	en la experiencia psicológica de trabajo.		cada uno	
Carnegie (N=99)	Liderazgo en la industria del petróleo.	Universidad de Aberdeen (Escocia)	Supervisor en la industria de petróleo y gas del norte	REINO UNIDO

Por último, se obtienen puntuaciones de los atributos de liderazgo de forma individual, y, de este modo, resulta más fácil explicar, cómo ser más estimulador intelectual o cómo ser más inspirador motivacional, que cómo ser un líder más transformacional.

1.2. Consideraciones teóricas sobre la calidad de los servicios

Dado nuestro interés por analizar la calidad en el servicio al cliente, abordaremos a continuación el estudio de las aportaciones realizadas a esta cuestión. Para estudiarla, es necesario considerar que los principios relacionados con la evaluación de la calidad de los bienes físicos son inadecuados para comprender en qué consiste un buen nivel de calidad en el área de los servicios. Esta inadecuación surge de las características que definen a los servicios y que los diferencian de los bienes, las cuales explican la dificultad existente en la medida y en el control de la calidad percibida en los primeros. Por dicho motivo, comenzamos con una aproximación a las características de los servicios, pues estos conocimientos nos van a permitir comprender mejor las dimensiones de la calidad percibida de los mismos.

Seguidamente, abordamos el concepto de la calidad del servicio percibida y los modelos conceptuales que existen, explicamos el instrumento que nos permite evaluar la calidad, conocido como el *servqual*, las críticas realizadas por diversos investigadores que cuestionan la validez de dicha escala para la medición de la calidad y las escalas alternativas planteadas, así como los trabajos de investigación que defienden el empleo del *servqual* en diversas organizaciones, entre las que destacamos su aplicación a la industria turística. Por último, exponemos los enfoques de la Gestión de la Calidad Total aplicada a los servicios, que han aportado a la literatura una serie de modelos de gestión de la calidad en las empresas de servicios, y sus implicaciones para la teoría de la dirección estratégica.

1.2.1. Los servicios: concepto y características

Con el fin de abordar el concepto de calidad de los servicios, y, en particular, de los servicios turísticos, es necesario realizar una aproximación al término servicio. Así, dentro del marketing de servicios⁶ existen aportaciones que abordan este tema, y, a pesar de que se trata de un término confuso, en el cuadro 1.5 mencionamos algunos de los diferentes empleos del vocablo que proporcionan los distintos autores que lo han estudiado, con el propósito de resaltar las características que los definen.

CUADRO 1.5

Definiciones alternativas del concepto *servicio*

Fuente: Elaboración propia

AUTORES Y AÑO	DEFINICIÓN DE SERVICIO
American Marketing Association (1960:21)	"Servicio son actividades, beneficios o satisfacciones puestos en venta o proporcionados en conexión con la venta de bienes."
Regan (1963:57)	"Los servicios representan tanto elementos tangibles que producen satisfacciones de forma directa (transporte, alojamiento) como elementos intangibles que producen satisfacciones que se reciben conjuntamente con la adquisición de productos u otros servicios (crédito, distribución)."
Blois (1974:157)	"Para el consumidor, los servicios consisten en cualquier actividad puesta en venta que proporciona valiosos beneficios o satisfacciones sin implicar un cambio físico en la forma del bien."
Stanton (1974:545)	"Los servicios son actividades intangibles e identificables por separado que proporcionan la satisfacción deseada cuando se venden a los consumidores y/o usuarios industriales y que no están vinculadas necesariamente a la venta de un producto o de otro servicio."
Sasser, Olsen y Wyckoff (1978:8)	"Un servicio incluye tres elementos: bienes tangibles, intangibles explícitos o beneficios físicos y también intangibles implícitos o beneficios psicológicos."
Andresen <i>et al.</i> (1983:6)	"Los servicios son cualquier beneficio intangible, pagado directa o indirectamente y que incluyen, a menudo, un mayor o menor componente técnico o físico."
Lehtinen (1983:21)	"Un servicio es una actividad o una serie de actividades generadoras de satisfacción para los consumidores, que se produce como resultado de la interacción entre los clientes y una persona o una máquina."
Lovelock (1983)	No establece una definición de servicios. Los servicios se definen a través de las características que les diferencian de los productos y que son la intangibilidad, la simultaneidad entre la producción y el consumo del mismo, la caducidad y la heterogeneidad.
Kotler y Bloom (1984:147); Kotler (1988:477)	"Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es esencialmente intangible y no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede estar, o no, vinculada a un producto físico."

⁶ Aunque esta tesis está basada en la dirección de empresas, en este apartado recurriremos a trabajos que se enmarcan dentro del campo del marketing, debido a que la literatura que aborda la cuestión de la calidad percibida de los servicios bajo la disciplina del marketing es anterior a la abordada bajo la dirección de empresas, por lo cual, existe un número de trabajos más cuantioso con respecto a la investigación sobre el cliente dentro del campo del marketing.

AUTOR/ES Y AÑO	DEFINICIÓN DE SERVICIO
Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985:25)	"Por definición, servicio es en primer lugar un proceso. Mientras que los artículos son objetos, los servicios son realizaciones."
Collier (1987:79)	"El servicio es una actividad principal o complementaria que no produce directamente un elemento físico, es decir, es la parte no tangible de la transacción entre el comprador (cliente) y el vendedor (proveedor)."
Free (1987:75)	"Un servicio consiste en la prestación de una serie de funciones que igualan o mejoran la competitividad, de forma que proporciona un beneficio incrementado para el proveedor."
Harris (1989:19)	"[...] alguien o algo que pertenece a alguien, ha hecho algo para esa persona o cosas. A veces, el cambio consiste en que la persona posee cierta información o acceso a la información que no tenía antes."
Normann (1989:26)	"Un servicio puede ser descrito en términos de la función que realiza o los problemas que resuelve a los clientes."
Grönroos (1990:27)	"Un servicio es una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible, que normalmente, pero no necesariamente, se lleva a cabo en las interacciones entre el cliente y los empleados del servicio, y/o los recursos físicos o bienes, y/o sistemas de procurador del servicio, que son prestadas como soluciones a los problemas de los clientes."
Olsen, Teare y Gummesson (1996:282)	"[...] En esencia, los servicios son resultados proporcionados por una de las partes para la otra parte."

Esta revisión nos permite proponer la siguiente definición que, de forma general, permite recoger las características que definen el concepto de servicio: *Los servicios son actividades ofrecidas por una parte que constituyen el componente de naturaleza más o menos intangible destinado a satisfacer las necesidades de la otra parte, la cual desea recibir un beneficio a través de tales actividades que se producen como resultado de la interacción de los deseos de las dos partes.*

Sin embargo, debido a la falta de consenso sobre la definición del término servicio, procedemos a estudiar sus características específicas y comunes. Diversos autores (e.g., Knisely, 1979; Langeard *et al.*, 1981; Grönroos, 1983; Lovelock, 1983; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; Normann, 1989) han abordado las características comunes del proceso de prestación de los servicios; estas peculiaridades de los servicios son: (a) la intangibilidad, (b) la simultaneidad de la producción y el consumo, (c) la heterogeneidad y (d) la caducidad.

- a. *Intangibilidad*. Esta característica de los servicios se debe a que los servicios no pueden tocarse, olerse o verse y, por lo tanto, sus consumidores no adquieren productos u objetos (Flipo, 1989; Grönroos, 1990). De este modo, cuando los clientes experimentan un servicio, normalmente poseen una percepción subjetiva del mismo y, cuando lo describen lo hacen sobre la base de su experiencia, confianza y seguridad percibidas (Grönroos, 1990). Además, se considera que la intangibilidad de los servicios hace que existan formas muy abstractas de formular lo que puede o no considerarse como tal. Por dicho motivo, se sugiere que los servicios se hagan tangibles por medio del uso de pruebas concretas, físicas, tales como tarjetas de plástico y diversos tipos de documentos (Shostack, 1977). En algunos sectores como el turístico, hay que considerar además que, la intangibilidad significa que los servicios no se puedan mostrar antes de la compra (puesto que no existen), lo cual hace necesario la creación de una fuerte imagen de la organización (Knisely, 1979).
- b. *Simultaneidad de la producción y el consumo*. En la actividad de producción del servicio, el proceso y el consumo son inseparables (Grönroos, 1984; Langeard *et al.*, 1981; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985). Así, mientras que los bienes son producidos, vendidos y posteriormente consumidos, los servicios primero son vendidos y, luego, producidos y consumidos simultáneamente (Regan, 1963). Sin embargo, lo verdaderamente importante para el cliente, según Grönroos (1990) es la parte visible de la actividad de producción donde el cliente experimenta y evalúa cada detalle, inseparabilidad que va a ocasionar que el productor y el vendedor sean la misma entidad. Ello ocasiona la necesidad de formación del personal de contacto, especialmente en sectores donde éste asume simultáneamente responsabilidades relacionadas con actividades de operaciones y de marketing, debido a la implicación del cliente en la prestación del servicio (*e.g.*, el sector turístico).
- c. *Heterogeneidad*. Esta característica hace referencia al potencial de alta variabilidad que presenta la actuación en los servicios. El impacto que produce un servicio varía de un cliente a otro, dependiendo del momento y del lugar en el que se realice la prestación, así como de las características personales de las diversas personas que interactúan en el proceso, tanto empleados como clientes (Langeard *et al.*, 1981). Con respecto a las distintas actuaciones de los individuos, Knisely (1979) afirma que la forma que tienen de actuar los empleados hacia los clientes no es algo cierto. Por lo tanto, en los servicios en general, ocurre que, a mayor contacto personal entre

cliente y procuradores del servicio, mayor influencia del estado de ánimo, de la personalidad y de los gustos de ambas partes, y mayor dificultad de control de la calidad ofertada. Según Grönroos (1990), la heterogeneidad de los servicios plantea uno de los principales problemas de su gestión, esto es, el diseño del proceso, para mantener un alto nivel de calidad percibida por los clientes.

- d. *Caducidad*. Los servicios se caracterizan por tener una capacidad limitada y, además, la mayoría de ellos no se almacenan, por lo que, si un servicio no se utiliza, su capacidad se pierde, es decir, el servicio caduca. El equilibrio entre la oferta y la demanda es de importancia fundamental para las empresas donde la variabilidad de la demanda y la caducidad de la oferta son altas (Bessom y Jackson, 1975; Thomas, 1980; Lovelock, 1983). En el caso de aquellos sectores en los cuales está presente el cliente en el sistema, la planificación de la capacidad se convierte en una cuestión clave, debido a que la participación del cliente en el proceso como un recurso productivo, hace que si bien no se puede almacenar los servicios, sí se puede “almacenar a los clientes” (Grönroos, 1990), a través del inventario de la demanda mediante la reserva y las listas de espera.

De lo anterior se deriva que la mayoría de los servicios poseen unas cualidades que los convierten en algo complejo, debido a que son una serie de procesos experimentados de forma intangible, en los que la producción y el consumo no pueden separarse totalmente, y en los cuales los clientes participan activamente en el proceso productivo. Consecuentemente, la mayoría de los investigadores en este campo coinciden en que la medición de la calidad de los mismos resulta ser una tarea compleja en razón de las características únicas que se aplican a los servicios descritas con anterioridad. Sobre esta base, se hace necesaria la conceptualización de la calidad de los servicios, que, a su vez, ha experimentado una evolución considerable.

1.2.2. La calidad del servicio percibida: conceptualización

Las primeras aportaciones al concepto de calidad de los servicios enfatizaban la cuestión de la adaptación de los mismos a las especificaciones fijadas por los proveedores del servicio, abordándose el tema de la calidad en el servicio de forma análoga al concepto de la calidad del producto; posteriormente, el énfasis se desplaza hacia el consumidor, vinculándose a la noción del nivel de satisfacción del cliente y, de esta forma, se produce una evolución en el concepto desde la idea de calidad objetiva a una de calidad subjetiva,

en la medida en que se considera que la calidad existe en la mente del cliente (Morin y Jallais, 1991). Así, se introduce el elemento de la percepción, pasando a concebirse la definición desde la óptica del cliente. Seguidamente, en el cuadro 1.6 señalamos, de entre las numerosas definiciones de la calidad percibida, solamente algunas de las que permiten su aplicación a los servicios sobre la base de las especificidades ya señaladas:

CUADRO 1.6.

Definiciones alternativas del concepto de calidad percibida

Fuente: Elaboración propia

AUTOR/ES Y AÑO	DEFINICION DE CALIDAD DEL SERVICIO PERCIBIDA
Lewis y Booms (1983)	Es el resultado de la comparación realizada por el cliente entre las expectativas antes de experimentar el servicio, y la percepción a posteriori de la actuación real del sistema de prestación, es decir, la comparación entre lo que ellos quieren o esperan con lo que ellos experimentan que están logrando.
Holbrook y Corfman (1985)	La calidad objetiva son aquellos aspectos o características técnicas de una cosa o suceso; mientras que la calidad percibida es la respuesta subjetiva de las personas ante los objetos y es, por lo tanto, un fenómeno relativo que difiere entre los jueces o consumidores.
Buzzel y Gale (1987)	La calidad de un determinado producto o servicio es todo aquello que el cliente percibe que es.
Garvin (1988)	La calidad percibida es una dimensión basada en el usuario.
Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988)	La calidad percibida es la amplitud de la discrepancia o la diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones.
Zeithaml (1988)	Son los juicios globales o actitudes del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto.
Grönroos (1988)	La calidad total percibida es la diferencia entre la calidad esperada y la calidad experimentada.
Brogowicz, Delene y Lyth (1990)	La calidad percibida del servicio se define según los criterios de la escuela nórdica y de la escuela americana, es decir, es la diferencia entre las expectativas y las percepciones.
Bitner (1990)	La calidad percibida es una consecuencia de la experiencia de satisfacción/ insatisfacción. Ello indica que el paradigma no confirmatorio se da entre el resultado del servicio percibido en una transacción y las expectativas de servicio iniciales, afectando a la experiencia de satisfacción/insatisfacción.
Teare (1991)	La calidad percibida es el resultado de las experiencias previas.
Babakus y Mangold(1992)	La calidad percibida se define en función de las intenciones de compra de los consumidores.
Cronin y Taylor (1992)	La calidad percibida de los servicios depende de las percepciones y de las intenciones de compra de los consumidores. Conceptualizan la calidad de servicio percibida como una forma de actitud que posee un efecto significativo en la satisfacción del consumidor.
Bolton y Drew (1992)	La calidad de servicios percibida es la resultante de la satisfacción/ insatisfacción, modelizada como una función de la no confirmación de las expectativas mediante las percepciones de niveles de resultado de los componentes. Así, la calidad del servicio es una actitud frente a la empresa y de ella se derivan las intenciones de comportamiento.

AUTOR/ES Y AÑO	DEFINICIÓN DE CALIDAD DEL SERVICIO PERCIBIDA
Oliver (1993)	La calidad de los servicios está formada por la comparación entre los ideales o deseos y las percepciones de los resultados de las dimensiones de la calidad. Además, considera que las percepciones de las dimensiones de la calidad son un antecedente a la satisfacción.
Koelemeijer, Roest y Verhallen (1993)	La calidad percibida se define en función de las expectativas y de las percepciones de los resultados en tres niveles: en un nivel de clase-producto (macro); en un nivel de las expectativas y percepciones del resultado con respecto al proveedor de servicio (meso); e indicando las expectativas y el resultado percibido con respecto a una transacción individual (micro).

Entre todas las definiciones destacadas, la aproximación al concepto de la calidad percibida de los servicios realizada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988), que representa la aportación fundamental de la escuela americana, es la que ha recibido mayor aceptación por parte de diversos investigadores (e.g., Bolton y Drew, 1991; Boulding *et al.*, 1993; Oliver, 1996). Según esta escuela, la calidad de los servicios es la calidad total percibida desde la óptica de las percepciones de los clientes y puede ser definida como: *la amplitud de la discrepancia o la diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones*. En línea con esta definición, Grönroos (1988) propone un modelo, que representa a la escuela nórdica, en el que concibe la calidad total percibida como *la diferencia entre la calidad esperada y la calidad experimentada*. Debido a la importancia de ambas variables para la medición de la calidad percibida, comentaremos los aspectos más relevantes que intervienen en la explicación de dicho concepto: la calidad esperada y la calidad experimentada.

La calidad esperada

Según Grönroos (1988), los consumidores poseen unas expectativas previas sobre el servicio que van a recibir, las cuales se manifiestan en dos niveles: lo que los clientes creen que ocurrirá durante el momento del servicio y lo que desean que ocurra. Coincidiendo con Grönroos (1988), Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) conciben las expectativas como: *“deseos o necesidades de los consumidores, por ejemplo, lo que sienten que debe ser entregado por un proveedor de servicio antes que lo que éste podría ofrecerles”* y Berry y Parasuraman (1993) señalan la existencia de una serie de factores que influyen sobre los niveles de expectativas de los clientes: (1) *factores de marketing de comunicación externa de las empresas* (e.g., la publicidad, el correo directo, las relaciones públicas, el precio, las campañas de ventas y la imagen corporativa). Si la imagen de la empresa es positiva, los clientes perdonarán más fácilmente los errores así

como las promesas de servicio implícito (e.g., el precio, los elementos tangibles del servicio); (2) *el factor de comunicación boca-a-boca* (los usuarios escuchan las opiniones de otros usuarios); (3) *las necesidades de los clientes* determinadas por el estado físico, psicológico o social del individuo; y finalmente, (4) *las experiencias anteriores*, que también influyen en su nivel de expectativas, el cual se eleva a mayor grado de experiencia.

Según King (1984), en aquellas situaciones en las cuales se produce una participación del cliente en la realización del servicio, ocurre que las expectativas del mismo son más elevadas que las de otros clientes que no intervienen en el proceso. En este caso, según Pickworth (1987), la calidad de los servicios debería ser definida en función de las expectativas del cliente. Sin embargo, Grönroos (1983), Nightingale (1985) y Brogowitz *et al.* (1990) consideran que la calidad de los servicios puede ser definida desde la perspectiva del proveedor del servicio como desde la perspectiva del cliente, y señalan que la calidad proporcionada por el proveedor del servicio es diferente a la percibida por el cliente debido a que, las características del proveedor del servicio están continuamente readaptándose en función del *feedback* que reciben de los clientes, y, a su vez, las percepciones de los clientes se van modificando según sus experiencias anteriores y por los resultados que van obteniendo.

La calidad experimentada

Grönroos (1988) define la calidad experimentada por el "qué" o la calidad técnica de los resultados y por el "cómo" o la calidad funcional del proceso. El contenido del servicio (el qué) consiste en el resultado final del proceso productivo, una vez concluida la interacción entre el cliente y el proveedor del servicio, y determina la calidad técnica del mismo (Grönroos, 1983 y 1984; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985; Lethinen y Storbacka, 1986). La calidad técnica equivale a lo que Lehtinen y Lehtinen (1991) consideran como calidad física y Mels, Boshoff y Deon (1997) definen como calidad extrínseca. Sin embargo, la calidad técnica no es suficiente para asegurar la calidad total percibida en las empresas de servicios a menos que los servicios posean un alto grado de estandarización y no existan interacciones humanas, por lo que también se hace necesaria la medición de aspectos funcionales del servicio (Ferguson, Paulin, Pigeassou y Gauduchon, 1999). Así, la calidad funcional del proceso, donde el cliente forma parte del mismo y experimenta el proceso simultáneo de producción y consumo, es definida originariamente por Grönroos (1983), para quien el proceso de realización del servicio (el

cómo) es la forma en que los clientes perciben el mismo. Según Mels, *et al.* (1997), el modelo de dos dimensiones de Grönroos posee justificación empírica, es fácil de entender y supone un instrumento de medición para los directivos en cualquier contexto particular de servicios. En concreto, en el caso particular de los centros de salud, Ferguson *et al.* (1999) realizaron una investigación en la cual examinaban las implicaciones de la calidad técnica y funcional en la eficacia de la dirección de los servicios de los centros de salud.

Tras la conceptualización de la calidad del servicio percibida, a continuación procedemos a exponer algunas de las aproximaciones teóricas a este concepto agrupándolas en dos perspectivas: desde el lado de la oferta y desde el lado de la demanda.

1.2.2.1. Calidad percibida por el proveedor del servicio o por el lado de la oferta

Existen situaciones donde las percepciones del proveedor del servicio y del cliente no coinciden debido a que este último no percibe los elementos tangibles (bienes) y los intangibles (servicios) ya que se consumen de forma simultánea (*e.g.*, la industria hotelera). Ello hace que el concepto de calidad vaya asociado a ciertos elementos que pueden medirse, y que son denominados por Kotler (1988) los componentes del producto e incluyen: (a) los elementos básicos formados por las necesidades o utilidades esenciales del cliente (*e.g.*, la comida y el alojamiento en la industria hotelera); (b) los elementos formales constituidos por la entidad tangible y por los servicios específicos; y, (c) los elementos de la oferta incrementada, que incluyen la totalidad de los beneficios y de los costes asociados a la venta de los bienes o servicios (*e.g.*, el servicio de mantenimiento en los hoteles).

Basándonos en la calidad desde el punto de vista del proveedor del servicio o de la oferta, podemos destacar la aportación de Grönroos (1990), quien considera que un servicio constituye un conjunto de beneficios para el cliente, requiriendo la gestión de la oferta del servicio de cuatro pasos: el desarrollo del concepto del servicio; el desarrollo del paquete de beneficios básico; el desarrollo de la oferta incrementada de servicios; y la gestión de la imagen y la comunicación. Así, durante el proceso, *el paquete básico del servicio* consta del servicio esencial (*e.g.*, el alojamiento, que es la razón de ser del negocio en un hotel), de los servicios facilitadores que colaboran en el consumo o en la prestación del servicio esencial (*e.g.*, la recepción o la conserjería, que facilitan el alojamiento del cliente) y de los servicios de apoyo, los cuales aumentan el valor y

diferencian el servicio del ofertado por los competidores (e.g., zonas de recreo y de cuidados de salud para el cliente). Además, según este autor, el paquete básico del servicio se combina con una serie de elementos que influyen en la percepción que el cliente posee del servicio: (a) *la accesibilidad al servicio*, con elementos tales como la localización y la disponibilidad de equipos, incluyendo también aspectos que intervienen en el servicio tales como, el número de empleados, sus habilidades, las tareas que realizan y el tiempo que destinan a las mismas, y el número de clientes que participan en los encuentros de servicios; (b) *la interacción con la organización de servicios*, tanto por la comunicación interactiva entre los empleados y los clientes como por las interacciones con los sistemas técnicos que emplean; y (c) *la participación del usuario* del servicio o cliente en el proceso, en función de la facilidad del mismo para identificar sus problemas y comunicarlos a los empleados, con la expresión del deseo de colaboración durante la realización del servicio solicitado por él. Así, entre los trabajos que estudian las implicaciones de las dos dimensiones de la calidad (técnica y funcional) en los servicios básicos y facilitadores destaca el realizado por Ferguson *et al.* (1999) sobre las experiencias de clientes en centros de talasoterapia.

1.2.2.2. Calidad percibida por el cliente o por el lado de la demanda

Además de las variables que permiten controlar la calidad desde el punto de vista de la oferta, podemos aproximarnos al estudio de la calidad percibida desde el punto de vista de la demanda. Para ello, es importante considerar las dimensiones que emplea el consumidor al evaluar el servicio, y en este sentido, Hayes (1992:6) señala que: “[...] todo servicio está descrito en términos de ciertas dimensiones o atributos, y lo que demanda el consumidor son las características del producto o del servicio que representan dichas dimensiones importantes de la calidad”. Asimismo, en el sector turístico, Camisón (1996) considera que el consumidor percibe cada producto turístico como un conjunto de atributos con diferentes capacidades para ofrecerle los beneficios deseados y satisfacer sus expectativas.

De acuerdo con tales definiciones, las primeras investigaciones sobre la calidad percibida se basaban en trabajos conceptuales en donde se destacaba la importancia de determinados atributos o dimensiones en el estudio del término (e.g., Lethinen y Laithamaki, 1984; Albrecht y Zemke, 1985; Garvin, 1984:1988; Eiglier y Langeard, 1987; y, Grönroos, 1990). En el cuadro 1.7 observamos cómo algunos autores coinciden en considerar las actitudes orientadas a la satisfacción del cliente y a la resolución de sus

reclamaciones como las dimensiones que éstos emplean para evaluar la calidad percibida.

Los primeros trabajos de carácter conceptual coincidían en que tanto los proveedores del servicio como los clientes percibían la calidad del producto de forma desagregada y, en este sentido, consideraban que ésta se medía a través del concepto de subcalidades o atributos de calidad. Así, Khan (1982) identificó seis atributos o factores que contribuyen a la calidad de dicha experiencia: atributos intrínsecos al producto (e.g., métodos de preparación, color, olor, sabor, temperatura,...); extrínsecos (e.g., publicidad, estacionalidad, ...); fisiológicos, psicológicos y biológicos (e.g., edad, sexo, influencias

CUADRO 1.7.

Dimensiones de la calidad percibida

Fuente: Elaboración propia.

AUTORES	DIMENSIONES
Lethinen y Laithamaki (1984)	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen corporativa • calidad física • calidad interactiva (personal-clientes)
Garvin (1984, 1988)	<ul style="list-style-type: none"> • atributos funcionales del producto • atributos secundarios • fiabilidad • conformidad del diseño • durabilidad • rapidez en la resolución de reclamaciones • estética del producto • imagen, publicidad, marca y precio
Albrecht y Zemke (1985)	<ul style="list-style-type: none"> • preocupación por los clientes • espontaneidad • solución de necesidades • recuperación de situaciones problemáticas
Eiglier y Langeard (1987)	<ul style="list-style-type: none"> • calidad del <i>output</i> • calidad del proceso y del conjunto de interacciones con los clientes • calidad de los elementos del proceso, tanto físicos como humanos
Grönroos (1990)	<ul style="list-style-type: none"> • profesionalidad y cualificación • actitudes en la resolución de reclamaciones • accesibilidad y flexibilidad para adaptarse a las demandas y deseos de los clientes • la fiabilidad de las promesas y la credibilidad de la relación calidad-precio • la recuperación o medidas de control ante deficiencias en los servicios

psicológicas); socioeconómicos (e.g., condiciones económicas, costes alimenticios, seguridad, prestigio,...); culturales (e.g., tradiciones, restricciones religiosas, influencias

culturales,...); y, por último, factores personales (e.g., nivel de expectativas, prioridades, influencias de otras personas, personalidad, humor, familia, educación,...). Por otro lado, Jones (1983) reconocía la importancia de tres tipos de atributos en la experiencia de la comida, tales como: alimentos y bebidas, personal de contacto y atributos físicos del restaurante. Sin embargo, Martin (1986) consideraba que no era posible definir unos atributos de calidad que pudieran generalizarse para definir la experiencia de los clientes en diferentes restaurantes porque estos establecimientos persiguen satisfacer las necesidades de clientes que poseen algunas diferencias entre ellos. Por ello, define dos tipos de atributos de calidad: *los de procedimientos*, que representan los aspectos tangibles del servicio, y *los de socialización*, que incluyen los aspectos intangibles del mismo. Además, en el estudio de los atributos que definen la calidad percibida, uno de los primeros trabajos empíricos corresponde al estudio de Callan (1990), quien utiliza tanto las percepciones de los clientes como los atributos de calidad considerados importantes por los proveedores del servicio en hoteles de diferentes categorías.

1.2.3. Instrumentos que miden la calidad total percibida: La escala *Servqual*

Con relación a la medición de la calidad total percibida de los servicios, en 1985, Parasuraman, Zeithmal y Berry realizaron un análisis exploratorio entre los consumidores que consistió en la celebración de doce sesiones de trabajo con tres grupos para cuatro sectores de servicios seleccionados: banca minorista, tarjetas de crédito, corredores de bolsa, y reparación y mantenimiento de aparatos, con el objetivo de desarrollar un modelo conceptual de la calidad del servicio que estuviese compuesto por las dimensiones o los atributos que definen la calidad desde el punto de vista de la demanda.

Para los fines del estudio se seleccionó un amplio espectro de usuarios de servicios que habían realizado una o más transacciones en el área seleccionada durante los últimos tres meses. En cada grupo participaron de ocho a doce personas, distribuidas en función del sexo y de la edad para mantener la homogeneidad entre los miembros; y para lograr la diversidad geográfica, las sesiones de grupo se realizaron en distintas áreas de EE.UU. Como resultado de estas sesiones se obtuvieron las respuestas de los clientes sobre sus expectativas, prioridades, experiencias y sobre la calidad, detectándose la existencia de criterios subyacentes en sus respuestas que sirvieron para tener una visión de cómo los clientes definen y evalúan la calidad de los servicios.

Los criterios empleados por los clientes al juzgar la calidad del servicio se denominaron *dimensiones generales*, debido a que, tras las sesiones de grupo, se detectó que subyacía un criterio general detrás de las series de preguntas específicas sobre el servicio que abarcaban los cuatro sectores. De este modo, se identificaron diez criterios generales o dimensiones: (1) la *fiabilidad*, que implica una correcta realización del servicio a la primera; (2) la *capacidad de respuesta* o voluntad del empleado para proporcionar un servicio; (3) la *profesionalidad*, que se manifiesta por las destrezas y la posesión de los conocimientos necesarios; (4) la *cortesía*, que refleja la consideración y el respeto hacia los consumidores; (5) la *comunicación*, como la explicación del servicio en sí; (6) la *credibilidad*, por la confianza y la verosimilitud de los empleados; (7) la *seguridad*, tanto física como financiera; (8) la *comprensión* de las necesidades específicas del cliente; (9) el *conocimiento* del cliente de forma individualizada; y, por último, (10) los *elementos tangibles*, como las instalaciones físicas y el aspecto del personal.

Posteriormente, en 1988, estos autores publican un nuevo trabajo (“Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality”) en el que se desarrolla una escala para medir la calidad percibida del servicio procediendo a la valoración de las propiedades psicométricas de la misma. A partir de las diez dimensiones iniciales se generan 97 *ítemes*. A continuación, los autores de la herramienta la someten a una prueba para su primer tamizado y se recogen los datos sobre las expectativas y las percepciones de una muestra de 200 encuestados, se purifica la escala y se repite la secuencia hasta disminuir el número de *ítemes* y reducir el número de dimensiones del instrumento, por lo cual se reinicia la iteración calculando de nuevo los coeficientes alpha, las correlaciones de los *ítemes*-conjunto de cada dimensión y reexaminándose la nueva estructura factorial. Esta retroalimentación se repite varias veces, finalizando la iteración con un conjunto de 34 *ítemes* que representan 7 dimensiones. Para evaluar el instrumento de 34 *ítemes*, se procede a una segunda prueba y de nuevo se realizó una recogida de datos de las expectativas y las percepciones sobre cuatro muestras independientes de 200 encuestados, así como la purificación de la escala. Como resultado de esta segunda ronda, se identifica una escala de 22 *ítemes* en la que se obtuvieron cinco dimensiones de la calidad percibida: fiabilidad, elementos tangibles, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, que pasamos a resumir a continuación.

La *fiabilidad* es la esencia de la calidad del servicio, como se ha demostrado en numerosos estudios empíricos que incluyen varios sectores de servicios tanto puros,

como los seguros (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988), como aquellos asociados con los productos tangibles como la reparación de electrodomésticos (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1991a). El lograr una fiabilidad invariable del servicio produce diversos beneficios relacionados con el marketing y la productividad (Berry y Parasuraman, 1991). Entre los primeros destacan un índice superior de retención de la clientela actual, mejores negocios con los clientes actuales, aumento de la comunicación oral favorable a la compañía y una oportunidad para establecer un precio superior. Y entre los beneficios de la fiabilidad relacionados con la productividad se apuntan un menor coste de repetición del servicio (Garvin, 1988; Heskett, Sasser y Hart, 1990), la alta moral y satisfacción de los empleados y un menor cambio de personal (Grönroos, 1990; Berry y Parasuraman, 1991).

Los *elementos tangibles*, tales como las instalaciones físicas, los equipos y la apariencia del personal, son considerados como un criterio definitorio de la calidad percibida en la prestación de servicios (Lethinen y Laithamaki, 1984; Eiglier y Langeard, 1987; Garvin, 1988; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988) pues con ellos se evalúa la calidad técnica del producto físico o del personal del servicio, la estética, la presentación y conformidad del diseño, así como la apariencia profesional y cuidada de los mismos.

El tercer criterio considerado por los clientes para evaluar un servicio de calidad es la *capacidad de respuesta*. Ésta evalúa la consideración que los prestatarios del servicio expresan hacia sus clientes y la voluntad de ayudar y de prestar el servicio con rapidez en cada uno de los encuentros (Albrecht y Zemke, 1985; Garvin, 1988; Grönroos, 1990).

El criterio de *seguridad*, entendido por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) como los conocimientos y la cortesía de los empleados y la capacidad de infundir confianza a los clientes, es, según ciertos autores, un criterio relevante en la evaluación de la calidad de los servicios por parte de los clientes (Gummesson y Grönroos, 1989; Grönroos, 1990). En concreto, la seguridad influye notablemente en la evaluación de la calidad cuando la percepción que tiene el cliente de la calidad funcional (relacionada con el proceso) está por encima de su percepción de la calidad técnica de la solución (Walker, 1995) y, por lo tanto, influye en mayor medida en la percepción del cliente de la calidad total.

Finalmente, la *empatía*, o capacidad de prestar a los clientes una atención individual y cuidadosa, es un factor importante en la evaluación de la calidad de los servicios. Además, la importancia de proveer a los clientes de un servicio esmerado e individualizado es destacada por diversos autores, entre los que destacamos a Lethinen y Laithamaki (1984), Albrecht y Zemke (1985), Eiglier y Langeard (1987), y, Grönroos (1990).

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), aparte de realizar encuestas a clientes basadas en el instrumento *servqual*, mediante las que recogían sus percepciones y expectativas sobre las cinco dimensiones de calidad percibida que acabamos de exponer, elaboraron un modelo que nos permite resolver dos cuestiones: (a) identificar hasta cinco tipos diferentes de desajustes o desfases (*gaps*), y, por otro lado, (b) evaluar la calidad percibida por los clientes a través del instrumento *servqual*.

1.2.3.1. Los desfases de la calidad percibida

En cuanto a la primera cuestión, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) identificaron cinco desfases o *gaps* que definen como discrepancias existentes entre: las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos; las percepciones de éstos con las especificaciones de la calidad del servicio; estas especificaciones con la prestación real del servicio; el servicio real prestado y el comunicado; y entre las expectativas de los consumidores con la calidad percibida.

Desfase 1: Discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos

Los ejecutivos de las empresas de servicios no son siempre conscientes de qué características indican, para los clientes, una alta calidad en el servicio. De este modo, cuando los directivos de más alto nivel, que ostentan la autoridad y la responsabilidad para asignar las prioridades, no comprenden las expectativas de servicios de los usuarios, pueden provocar el inicio de una cadena de decisiones erróneas y usos poco eficientes de los recursos, lo que provoca, como resultado, una percepción de baja calidad en los servicios. Según los autores del trabajo, los factores causantes de esta deficiencia son la naturaleza intangible de los servicios, que dificulta el poder definir con precisión las expectativas de los clientes; la falta de orientación hacia la investigación de mercados, con lo que no se conocen las necesidades de los clientes o *inputs* en el

proceso de prestación de servicios; la ausencia de comunicación ascendente, de tal forma que se pierde la información de que disponen los empleados por su proximidad física y psicológica con el cliente; y finalmente, la existencia de excesivos niveles directivos, por lo que se forma una barrera entre el personal de contacto y los altos directivos que inhibe la comunicación entre ambas partes. Normalmente, dicha falta de comunicación entre ambos niveles organizativos provoca una falta de conocimiento de las demandas de los clientes. Como solución, se plantea la necesidad de llevar a cabo acciones para mejorar los canales de comunicación internos entre directivos y empleados, debiendo incluirse asimismo técnicas de investigación de mercados.

Entre las filosofías de la calidad que abordan el desfase entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos, podemos mencionar *la cadena de calidad* propuesta por Deming (1989), la cual resalta la importancia del liderazgo para el estudio de los clientes internos y externos, así como *la trilogía* de Juran (1988), en donde se destaca la necesidad de planificar, controlar y mejorar la calidad. Para la planificación de la calidad, Juran (1990) propone que los líderes identifiquen las necesidades de los clientes y desarrollen productos basados en ellas, así como metodologías de trabajo que excedan las expectativas de los mismos, tales como la cesión del poder al personal y la creación de círculos de calidad. En este sentido, destacan los trabajos de Hart y Casserly (1985) y de Horovitz y Cudenne-Poon (1990), quienes establecen unos programas de calidad que consisten en cinco puntos: atención a la calidad, atención al cliente, atención al personal de contacto, atención a la comunicación y atención al liderazgo.

Desfase 2: Diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de la calidad del servicio.

Aunque la dirección conozca las expectativas de los clientes, existen limitaciones u obstáculos con los que se enfrentan los proveedores de los servicios al intentar igualarlas o excederlas, entre los que destacan la falta de compromiso de la dirección con los objetivos de la calidad, la falta de fijación de objetivos realistas desde la perspectiva de los clientes y de los empleados, y la comunicación de los directivos hacia los empleados y viceversa, es decir, la retroalimentación de los mismos. Además, hay que añadir la falta de estandarización de las actividades y los procedimientos y, por último, el bajo nivel de percepción que la dirección posee sobre la factibilidad técnica y económica de satisfacer las expectativas de los clientes.

En cuanto a las posibles soluciones para este segundo tipo de desfase, Berry y Parasuraman (1993) destacan la necesidad de un cambio de prioridades, concibiendo la calidad como un aspecto relevante en la jerarquía de los objetivos de la empresa y realizando una planificación conjunta de la misma donde participen directivos y empleados, con el objeto de aumentar el compromiso de ambas partes. Los directivos pueden estimular a los subordinados a través de su papel de liderazgo, característica necesaria para inspirar a las personas a realizar o a exceder su compromiso con los objetivos de la organización. En este sentido, inspirar significa motivar internamente a los empleados para que respondan a los objetivos fijados por la dirección (Goetsch y Stanley, 1994).

Desfase 3: Diferencia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación real del servicio

Cuando los empleados no cumplen con las especificaciones de calidad impuestas por la dirección se origina un nuevo tipo de desfase, el cual puede deberse a diversas causas concretas, entre las que destacan las siguientes: la falta de trabajo en equipo y de cooperación, la escasez de habilidades del personal de contacto, las cargas de trabajo, la tecnología y los sistemas complejos que no favorecen la fijación de la calidad, unos sistemas de control y supervisión diseñados de forma independiente al sistema de planificación de la calidad, el conflicto de roles que los empleados experimentan cuando creen que los deseos de los clientes pueden ser satisfechos pero las especificaciones no les permiten satisfacerlos, y, finalmente, la ambigüedad en el rol que los empleados desempeñan cuando no cuentan con la suficiente información.

Berry y Parasuraman (1993) proponen como soluciones potenciales a este desfase las siguientes: (a) la formación de equipos de proyectos compuestos por directivos, personal de contacto y de apoyo que se reúnan periódicamente para evaluar las ideas que mejoren la calidad; (b) el empleo de criterios de selección del personal que evalúen las capacidades orientadas al servicio; (c) la revisión de las descripciones de los puestos de trabajo, con el fin de evitar el exceso de trabajo por individuo para dirigirlos hacia la satisfacción del cliente; (d) la formación del personal para el uso de las tecnologías aplicadas a las calidad; (e) la implantación de sistemas de control conductistas basados en la forma en que los empleados trabajan y de sistemas de control del *output* de los empleados, así como de sistemas de recompensas que impulsen el alcance de las expectativas de los clientes; y, por último, (f) el establecimiento de mayores flujos de

comunicación descendente y de programas de formación que ayuden a los empleados a conocer lo que se espera de ellos y la forma en que serán evaluados. Por consiguiente, según Berry y Parasuraman (1993) para conseguir que no existan diferencias entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación real del servicio por parte de los empleados se precisa de una capacidad de liderazgo que fomente la confianza, el respeto, el uso de un lenguaje común, la aceptación de una misión a compartir y la interdependencia de sus miembros en cuanto a la información y a los recursos necesarios para la ejecución de tareas.

Desfase 4: Diferencia entre el servicio prestado y el comunicado

La comunicación hacia los clientes (externa) y hacia los empleados (interna) puede originar unas discrepancias con respecto al servicio prestado debido, por una parte, a la inadecuada comunicación horizontal (por ejemplo, entre un departamento que planifica unas campañas y el personal de contacto que debe conocer los objetivos que se van a transmitir) y, por otra, a la tendencia a prometer en exceso (e.g., por la intensificación de la competencia y el deseo de destacar sobre los competidores).

Entre las medidas orientadas a cubrir este cuarto tipo de desfase, Berry y Parasuraman (1993) plantean la mejora de la planificación en las comunicaciones y una supervisión atenta de la dirección, a través de unos líderes eficaces que actúen como buenos comunicadores. A este respecto, una de las responsabilidades del líder es la de articular de forma clara y precisa la misión de la organización para que los empleados la comprendan, crean en ella y se comprometan a cumplir con la misma (Deming, 1989). Además, en un entorno fluctuante, las industrias necesitan desarrollar estrategias que las dirijan hacia nuevas direcciones, siendo una de estas estrategias la de contar con comunicadores eficaces y liderar el equipo de forma eficaz a través de reuniones y comunicaciones frecuentes (Massop, 1991).

Desfase 5: Diferencia entre las expectativas de los consumidores y el servicio realmente percibido o la calidad percibida

El quinto y último tipo de desfase puede deberse a cualquiera de los anteriores o a una combinación de los mismos. Representa, en definitiva, las discrepancias potenciales que pueden existir, desde el punto de vista del cliente, entre el servicio esperado y el servicio percibido (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1990).

En lo que se refiere a la evaluación de la calidad percibida por los clientes, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1990) plantean dos opciones. La primera pretende *medir la calidad utilizando como variable dependiente la calidad percibida (desfase 5) y los cuatro desfases del ámbito interno como variables independientes (del 1 al 4)*, de tal modo que el primer desfase es medido a través de encuestas a los altos directivos y a los clientes y mediante la comparación de las mismas; el segundo, mediante encuestas a los altos directivos sobre el grado de fijación de estándares para cumplir con las expectativas; el tercero, a través de encuestas dirigidas hacia los empleados sobre sus percepciones de la capacidad de la empresa para cumplir con los estándares establecidos; y el cuarto desfase, por encuestas a los empleados sobre las percepciones de lo que ellos entregan en comparación a lo que la empresa promete. La segunda opción para medir la calidad percibida consiste en *utilizar una escala de múltiples ítems (servqual)* que mida la discrepancia del desfase cinco directamente, a través de encuestas realizadas a clientes que recojan sus percepciones y sus expectativas sobre las dimensiones de la calidad percibida (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988).

1.2.3.2. Aplicación de la escala *servqual* en diferentes contextos sectoriales

La escala *servqual* ha servido de base para el examen de la calidad de servicios en múltiples contextos, entre los que destacan: médicos en la práctica privada (Crompton y Mackay, 1989); clínicas dentales, centros de estudios de negocios y comercios de neumáticos (Carman, 1990); compañías de empresas de transporte (Brensinger y Lambert, 1990); departamentos de venta (Finn y Lamb, 1991; Teas, 1993); empresas de gas (Babakus y Boller, 1992); hospitales y servicios médicos (Carman, 1990; Babakus y Mangold, 1992; Lytle y Mowkwa, 1992; Headley y Miller, 1993; O'Connor, Shewchuck y Carney, 1994; Taylor y Cronin, 1994; Fusilier y Simpson, 1995; Litaca, Mowen y Chakraborty, 1995); banca, empresas de insecticida, tintorerías y servicios de comida rápida (Cronin y Taylor, 1992); servicios de educación (Boulding *et al.*, 1993); servicios públicos (Bigné *et al.*, 1995); y también los servicios turísticos (Knutson *et al.*, 1990; Fick y Ritchie, 1991; Saleh y Ryan, 1992; Díaz Martín y Vázquez Casielles, 1995; Martínez Fuentes, 1999; Wong, Dean y White, 1999).

Según Asubonteng, McCleary y Swan (1996), en la mayoría de las aplicaciones del cuestionario se ha repetido el formato de la encuesta original de Parasuraman, Zeithmal y Berry (1988), por lo que el conjunto de trabajos que aplican la *servqual* en los distintos contextos sectoriales suponen un enriquecimiento en el estudio de dicho instrumento de

medición. Si analizamos las diferencias que se presentan en estos trabajos, observamos cómo los principales cambios que surgen en las réplicas del *servqual* se deben a la formulación de las cuestiones, pasándose de una presentación de los ítemes en forma negativa a una formulación en positivo de los mismos en los trabajos de Carman (1990) y Babakus y Mangold (1992). Otro de los cambios consiste en la adaptación del lenguaje a las particularidades del servicio que se pretende medir, aumentando en algunas ocasiones el número de ítemes empleados (Lytle y Mokwa, 1992; Headley y Miller, 1993; Walbridge y Delene, 1993; Taylor y Cronin, 1994; Litaca *et al.*, 1995). Así mismo, en relación con la realización de la encuesta, el reparto se efectuó por correo en la mayoría de los trabajos, a excepción de los trabajos de Carman (1990), Saleh y Ryan (1992), Díaz Martín y Vázquez Casielles (1995) y Fusilier y Simpson (1995), en los cuales las encuestas fueron administradas personalmente *in situ*, así como en el de Finn y Lamb (1991), en el cual el trabajo se realizó telefónicamente.

Dentro del estudio de las propiedades psicométricas de la escala, observamos diferencias en los resultados obtenidos en las réplicas tras el análisis de fiabilidad y de validez. Así, en relación con la fiabilidad, los coeficientes más altos se obtuvieron para el trabajo de Finn y Lamb (1991) y el más bajo corresponde al trabajo de Babakus y Mangold (1992). En cuanto a la validez, la validez convergente y concurrente es analizada en los trabajos de Bresinger y Lambert (1990), Babakus y Boller (1992) y Wong *et al.* (1999) y tan sólo Cronin y Taylor (1992) analizaron la validez discriminante. Por último, sobre la validez factorial, las diversas réplicas indican que no puede aceptarse la definición de la variable en cinco dimensiones, pues entre los resultados obtenidos para el conjunto de estas aplicaciones, podemos destacar que las dimensiones resultantes tras el análisis factorial resultaron ser cinco para los trabajos de Bresinger y Lambert (1990), Cronin y Taylor (1992), O'Connor *et al.* (1994), Taylor y Cronin (1994), Díaz Martín y Vázquez Casielles (1995) y Fusilier y Simpson (1995) y distinto de cinco en el resto de las aplicaciones.

1.2.4. Críticas recibidas por la *servqual* y escalas alternativas de medición

Los creadores de la *servqual* (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985) procedieron a realizar una réplica de la escala en tres tipos de servicios: una empresa de reparación de teléfonos, dos bancos comerciales y dos empresas de seguros. Para cada una de las cinco dimensiones se calcularon las medias, las varianzas y los coeficientes de fiabilidad sobre la diferencia entre percepciones y expectativas. Entre los problemas detectados

destacan: las puntuaciones más altas de las expectativas, las mayores desviaciones de los ítemes redactados de forma negativa y, por último, la necesidad de revisar algunos de los ítemes de las dimensiones de *tangibilidad* y de *seguridad*.

Siguiendo la línea de investigación de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) sobre la medida de la calidad en los servicios, ha surgido un conjunto de estudios que han enriquecido en los últimos años la corriente de investigación que estudia la medición de la calidad percibida en los servicios. De algunos de estos análisis se ha derivado un conjunto de réplicas a la escala *servqual* que permiten la depuración progresiva de esta herramienta (Gil Saura, 1995; Asubonteng *et al.*, 1996) debido a que este instrumento de medición de la calidad ha planteado cierta controversia sobre: (1) la necesidad de medir las expectativas, (2) las limitaciones del modelo de diferencias entre expectativas y percepciones, (3) el problema de la dimensionalidad de la escala, (4) la interpretación de los estándares de expectativas, y, por último, (5) la operativización de dicho estándar, así como la evaluación de métodos alternativos de medición basados en los resultados.

La necesidad de medir las expectativas

Diversos autores plantean, en cuanto a esta cuestión, que no hace falta medir las expectativas para demostrar la calidad de los servicios, sino que la calidad percibida depende de las intenciones de compra de los consumidores (Babakus y Mangold, 1992; Cronin y Taylor, 1992, 1994). A su vez, Cronin y Taylor (1992) investigan la relación entre calidad de servicios, la satisfacción del consumidor y las intenciones de compra, y proponen un modelo basado en la calidad de los servicios como indicador de los resultados (*servperf*). Este instrumento se compone de los mismos ítemes de la *servqual* pero utilizados exclusivamente para medir las percepciones o los resultados del servicio.

En respuesta a las críticas recibidas sobre la necesidad de medir las expectativas, Parasuraman, Zeithaml y Berry, (1994ayb) responden a Cronin y Taylor (1992) con una serie de soluciones o recomendaciones y consideran al *servqual* como un instrumento válido debido, en primer lugar, a *su utilidad*, no como instrumento para medir la manera en que se formó la actitud del consumidor, sino como instrumento que mide la actitud del mismo.

En segundo lugar, este instrumento permite la posibilidad de *diferenciar entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente*. De este modo, mientras que la calidad del servicio reúne un conjunto de transacciones, la satisfacción del cliente se realiza sobre la base de una sola transacción. En su trabajo, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1994b) realizan una aclaración de la interpretación errónea efectuada por Cronin y Taylor (1992) en cuanto a la consideración de la calidad de los servicios como un antecedente de la satisfacción del cliente. En su lugar, dichos autores defienden que la satisfacción del cliente conduce a la calidad de los servicios (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988).

En tercer lugar, gracias a dicha escala se establece la *relación entre satisfacción del cliente, calidad del servicio y actitud*. En cuanto a la relación entre satisfacción y calidad del servicio, Koelemeijer *et al.* (1993) describen la segunda como relativa aunque no equivalente a la satisfacción, señalando que puede ser considerada como un antecedente de ésta. Sobre la relación de la calidad del servicio con la actitud, Oliver (1981:41) especifica que la actitud es: "una orientación afectiva frente a un objeto y no implica sorpresa como concepto central"⁷ y considera que, en ausencia de experiencia previa con el proveedor del servicio, las expectativas definen el nivel inicial de la calidad del servicio.

Finalmente, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1994a) destacan la superioridad de la escala *servqual* con respecto al instrumento *servperf* al reconocer que el *servperf* es una escala superior en la explicación de las variaciones de la calidad de los servicios, pero consideran la *servqual* como una escala más completa al identificar las deficiencias en el servicio, no limitándose a explicar las variaciones del mismo.

Las limitaciones del modelo de diferencias entre expectativas y percepciones

Existe evidencia empírica sobre la problemática de las variables de la *servqual* (expectativas menos percepciones) por la aparición de estructuras factoriales inestables de una aplicación a otra (Herman y Hullin, 1973); la escasa información adicional generada por la calidad percibida con respecto a la experimentada, debido a que, por motivos psicológicos, las expectativas de calidad son siempre superiores a las puntuaciones de la calidad experimentada (Wall y Payne, 1973; Swan y Trawich, 1981;

⁷ Este autor destaca la importancia de las expectativas y sugiere que la actitud de un cliente hacia un producto o servicio es inicialmente función de sus actitudes previas y su nivel presente de satisfacción con el producto o servicio. Tras una primera experiencia, el proceso de disconformidad genera una revisión en el nivel inicial de expectativas sobre la calidad. Además, según Oliver y Winer (1987), dichas expectativas pueden ser activas y pasivas, de modo que mientras que las primeras son anticipadas de forma consciente por el consumidor, las segundas son procesadas únicamente cuando existe disconformidad.

Babakus y Boller, 1992; Getty y Thompson, 1994); y, por último, las críticas de la estructura de la *servqual* por su escaso carácter práctico, que radica en la dificultad de comprensión de un cuestionario con dos baterías de preguntas, una para las expectativas de calidad y otra para la calidad experimentada (Carman, 1990). Con respecto a este último problema, Carman (1990) propone la aplicación de la batería de las expectativas de calidad a la entrada del servicio y la batería de la calidad experimentada al finalizar el servicio.

No obstante, en similitud con la *servqual*, existen aportaciones de diversos autores (Cadotte, Woodruff y Jenkis, 1987; Hoch y Ha, 1986; Oliver, 1989) que estudian los niveles de expectativas y percepciones y establecen diferencias entre los niveles de resultados que los consumidores perciben durante sus interacciones con los proveedores del servicio y que explican la satisfacción o no de los mismos. Entre los primeros modelos que existen sobre la satisfacción de los clientes en los encuentros de servicios podemos destacar la aportación de Woodruff, Cadotte y Jenkis (1983), según los cuales los consumidores poseen una zona de indiferencia en sus evaluaciones, de forma que el nivel de resultado debe diferir de los estándares de expectativas para que se produzca la satisfacción o la insatisfacción de los clientes. El nivel de resultado percibido se clasifica como igual (la confirmación de las expectativas que conduce a un estado neutro), mejor (produce satisfacción) o peor (produce insatisfacción) que el esperado. Sin embargo, mientras que dicho modelo concibe la satisfacción posterior al servicio, según Walker (1995), otros investigadores proponen no limitar el estudio de la satisfacción a dicho momento (e.g., Fisk, 1981), al considerar la existencia de tres fases en todo encuentro de servicios: (1) *fase previa a la realización del servicio principal*, en la cual se evalúan las percepciones de los encuentros basados en servicios facilitadores en comparación con los estándares de las expectativas; (2) *fase de realización del servicio principal*, en la cual se comparan las percepciones del servicio principal con las expectativas más activas, y donde los factores del servicio facilitador (e.g., la temperatura de la habitación) no desaparecen, si bien el enfoque se centra en el servicio principal (Levitt, 1983; Czepiel et al., 1985; Hill, 1986); y, (3) *fase posterior al servicio principal*, en la que las expectativas sobre el servicio principal son procesadas sólo cuando existe disconformidad, efectuándose también servicios facilitadores (e.g., los procedimientos de pago o el registro de salida en un hotel) que influyen en la satisfacción de los clientes. Además, según Bitner (1990), si existen encuentros de rectificación, los empleados pueden transformar una disconformidad del encuentro de realización del servicio principal en la satisfacción del encuentro en su totalidad.

El problema de la dimensionalidad de la escala

La evidencia empírica aportada por los estudios de replicación demuestra que las cinco dimensiones no son tan genéricas como sus autores consideran cuando se someten a un análisis de corte transversal (Carman, 1990; Babakus y Boller, 1992; Cronin y Taylor, 1992; Buttle, 1995, en Bigné *et al.* [1996]). Según algunos autores la dimensionalidad de la escala puede ser una función del tipo de servicio bajo estudio (Babakus *et al.*, 1992). Además, Babakus y Boller (1992) sugieren como posible explicación el hecho de que la calidad del servicio puede ser factorialmente compleja en algunos sectores y simple y unidimensional en otros. Por su parte, Spreng y Singh (1993) obtuvieron una alta correlación entre las dimensiones de seguridad y capacidad de respuesta, posibilidad reconocida por Parasuraman, Berry y Zeithaml (1991a). Así mismo, Cronin y Taylor (1992) cuestionaron la validez de las cinco dimensiones.

Parasuraman, Berry y Zeithaml (1991a) responden a las críticas recibidas sobre el problema de la dimensionalidad de la escala argumentando que se trata de un constructo multidimensional que se representa en cinco dimensiones interrelacionadas entre sí. El problema de la dimensionalidad se debe al grado de similitud inter/intrafactores más que a la incapacidad de los clientes para distinguir entre los mismos. Es decir, al girar las evaluaciones sobre una sola empresa o un grupo reducido de ellas, puede ocurrir que las valoraciones de algunos factores coincidan, lo que daría lugar a un menor número de ellos.

En la revisión posterior (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1994b), se estudia la dimensionalidad para cuatro empresas (empresa de ordenadores, comercio minorista, aseguradora de coches y empresa de seguros de vida) a través de una escala de veintiun *ítemes* que, en principio, podían ser evaluados a través de tres formatos como medidas alternativas a la escala inicial del *servqual*: (1) el formato de tres columnas, el cual recoge las puntuaciones del servicio deseado, del servicio adecuado y del servicio percibido en cada uno de los *ítemes* sin repetir la batería de preguntas; (2) el formato de dos columnas genera puntuaciones directas de los desfases de superioridad del servicio a través de una primera columna que mide directamente la diferencia entre el servicio deseado y el servicio percibido y una segunda columna que mide la diferencia entre el servicio adecuado y el servicio percibido; (3) finalmente, el formato de una columna, que corresponde a la escala inicial *servqual* revisada y que mide, a través de

dos baterías de *ítemes*, las percepciones de los clientes y las expectativas de los mismos.

En esta revisión se realizó un análisis factorial para los tres formatos alternativos de medición (escala de una, dos y tres columnas) y un análisis confirmatorio LISREL, que proporciona la siguiente información: (a) altos índices de coeficientes de fiabilidad para las puntuaciones de la calidad de los servicios en los tres formatos aplicados a las cuatro empresas y se obtuvo una mejora de los coeficientes de fiabilidad con la eliminación de uno de los *ítemes* en la escala original *servqual*, (b) se amplía la escala *Likert* de respuestas de 7 a 9 puntos, debido a la necesidad de medir los dos niveles de expectativas (el deseado y el adecuado), (c) se confirma la validez predictiva y convergente para los tres formatos, así como la validez discriminante de las cinco dimensiones de la *servqual*, aunque se sostiene la posibilidad de una estructura de tres dimensiones, donde la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía pueden englobarse en un sólo factor; y (d) se destaca un mayor valor de diagnóstico para el formato de tres columnas dada la habilidad para determinar si las percepciones se sitúan por debajo, por encima o igualan la zona de tolerancia y debido a que, en este formato, el encuestado resulta menos susceptible de equivocarse que en el formato de dos columnas, en el cual se mide el resultado comparado con el servicio adecuado y con el deseado.

Así mismo, la existencia de errores se detecta cuando la puntuación del servicio adecuado es superior a la puntuación del servicio deseado, pues éste último indica el máximo nivel de expectativas y debe ser superior a la puntuación del servicio que es considerado como adecuado. Finalmente, los autores descubrieron que el formato de una columna no proporcionaba información sobre la zona de tolerancia.

A continuación, en el cuadro 1.8 aparecen resumidas las diferencias entre la fiabilidad, la validez y el valor de diagnóstico de los tres formatos de la *servqual*.

CUADRO 1.8

Resumen comparativo de los formatos alternativos de la *servqual*

Fuente: Adaptación de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1994b)

Criterio	Formato de 1 columna	Formato de 2 columnas	Formato de 3 Columnas
Tipo de medida	MSS (1)	MSA (2) Y MSS	MSA, MSS y (3)
Tasa de respuesta	27%	22%	24%
Fiabilidad	Alta	Alta	Alta
Validez predictiva y convergente	Alta	Alta	Alta
Valor de diagnóstico (4)	No	Sí	Sí

(1)MSS: Diferencia entre el servicio deseado y el percibido; (2)MSA: Diferencia entre el servicio adecuado y el percibido;(3) percepciones; (4) percepciones respecto a la zona de tolerancia.

La interpretación de los estándares de expectativas

Según Teas (1993), no está conceptualmente claro el término de expectativas pues una parte considerable de la variación en las respuestas a la escala de expectativas de la *servqual* puede ser debida más a la variación de la interpretación atribuida por los encuestados a las cuestiones planteadas que a la propia variación de sus actitudes. Este autor, a partir de la ambigüedad señalada en la definición de expectativas, investiga el modelo *servqual* frente a dos modelos, el de *calidad normada* y el de *resultado evaluado*. En el modelo de resultado evaluado, al ser la calidad de servicio una actitud, el estándar ideal de Parasuraman, Zeithaml y Berry tendría que ser interpretado como los modelos actitudinales de punto ideal clásico, en los cuales la calidad percibida tendría que decrecer en la medida en que las percepciones aumentan excediendo el punto ideal. De este modo, las conclusiones de Teas (1993) indican que el modelo de resultado evaluado que no considera las expectativas sino los puntos ideales, supera los problemas asociados con el *gap* conceptual de calidad de servicio y es más válido que la *servqual*.

En respuesta a la crítica de Teas (1993), Parasuraman, Zeithaml y Berry (1994a) proponen un modelo conceptual que refleja: (1) *la conceptualización desde la perspectiva de una transacción específica*, y (2) *una estructura global que refleja la agregación de las evaluaciones de los consumidores sobre múltiples transacciones*, de acuerdo con la postura que defiende que la satisfacción es la evaluación del consumidor sobre una transacción y conduce a percepciones de calidad total (Bitner, 1990; Bolton y Drew, 1991ayb; Carman, 1990). Así mismo, señalan que las especificaciones de Teas (1993) sobre expectativas y percepciones no sólo carecen de superioridad sobre otros modelos, sino que padecen de ciertas deficiencias, tales como el estar basadas en la presunción cuestionable de considerar todas las características de los servicios como vectores

"ideales" (nivel de servicio por debajo del cual el cliente no experimenta utilidad). En su lugar, deberían haber empleado especificaciones que asumiesen algunas características de los servicios como vectores "atributo" (el punto ideal de servicio está en el infinito) y otras como vectores "clásicos ideales" (el nivel de servicio por debajo del cual el cliente no experimenta utilidad).

La operativización de los estándares de expectativas

En un intento de operativizar el instrumento, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1994b), en respuesta a las críticas de Babakus y Boller (1992) y Brown *et al.* (1993), proponen una revisión posterior de la *servqual* en donde se realiza una comparación de las variables psicométricas (validez predictiva, divergente y convergente), de la fiabilidad y de la facilidad de comprensión en tres tipos de escalas: de una, dos y tres columnas.

La escala de una columna corresponde a la *servqual* inicial, y entre sus variaciones con ésta, se ha ampliado la escala *likert* de 1 a 9 (con el objetivo de contemplar los dos niveles de expectativas, el deseado y el adecuado) y se han reducido los *ítemes*, con el objeto de eliminar redundancias y mejorar el instrumento y su claridad. A través de esta escala se realiza una comparación entre el servicio deseado y el percibido y, para ello, se repite la batería de preguntas de forma que la primera batería recoge las expectativas (el servicio deseado) para todos los *ítemes* y la segunda recoge las percepciones (el servicio percibido) para los mismos *ítemes*. A su vez, la escala de dos columnas mide, en la primera columna, la medida de superioridad del servicio (MSS) o diferencia entre el servicio percibido y el deseado, y en la segunda columna, la diferencia entre el servicio percibido con respecto al adecuado (MSA). Esta escala de dos columnas no repite la batería de preguntas y provee puntuaciones directas de la superioridad del servicio. Finalmente, la escala de tres columnas proporciona puntuaciones independientes sobre el nivel deseado, adecuado y percibido en tres escalas idénticas. Nos proporciona información sobre la MSS (diferencia entre el servicio percibido y el deseado), y sobre la MAS (discrepancia entre el servicio percibido y el servicio considerado como adecuado por el cliente). Es similar a la *servqual*, aunque no repite la batería de preguntas.

Finalmente, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1994b), tras intentar dar respuesta a la mayoría de las críticas recibidas, proponen una serie de direcciones futuras de investigaciones centradas en:

- La medida de las expectativas (identificación de la forma más apropiada de incorporar las expectativas en la medida de la calidad del servicio).
- La dimensionalidad de la calidad de servicio (explorar por qué y cómo están interrelacionadas las cinco dimensiones de la calidad del servicio).
- La relación calidad del servicio-satisfacción del consumidor (examinar la dirección de la causalidad entre satisfacción del consumidor y calidad del servicio).
- La especificación de calidad de los servicios relativa a los atributos de los mismos.

Por su parte, Cronin *et al.* (1994) sugieren un acuerdo en la disciplina que limite los dominios de la calidad de servicios y la satisfacción del consumidor, a fin de que se pueda fortalecer nuestra comprensión de cómo estos temas se relacionan en los procesos de toma de decisiones del consumidor. Adicionalmente, Teas (1994) recomienda profundizar en las definiciones alternativas conceptuales y operativas de la calidad de servicios, el rol -en caso de que exista- de las expectativas como determinantes de la calidad percibida, y el vínculo entre calidad de servicios y satisfacción del consumidor. Ambos trabajos, el de Cronin *et al.* (1994) y el de Teas (1994), reconocen, sin embargo, la productiva contribución que han supuesto los trabajos de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1991ayb), para la literatura del marketing de los servicios.

1.2.5. Enfoques globales sobre la calidad de los servicios

Además de los enfoques parciales sobre la calidad de los servicios planteados previamente en el apartado 1.2.1 de la presente investigación, existe una serie de enfoques globales sobre esta cuestión que nos han proporcionado unos modelos de actuación que sirven de ejemplo a las empresas para incrementar el nivel de calidad percibida de sus clientes (Camisón, 1996). Así, con el propósito de realizar continuas mejoras en los sistemas de fabricación y de servicios, de aumentar la flexibilidad y rentabilidad en los negocios, y en respuesta al nuevo entorno competitivo, en la década de los ochenta surgió un nuevo movimiento, "la Gestión de la Calidad Total" (GCT), el cual es considerado en la actualidad como una filosofía de dirección que busca continuamente mejorar la calidad de actuación a través de la implicación de toda la organización.

Las empresas han seguido tres enfoques en el desarrollo, implantación y evaluación de sus sistemas de Calidad Total (Mulder, 1991): el enfoque de los gurús, de la normalización y de los premios. Éstos constituyen un marco teórico importante para el estudio de la calidad de las empresas de servicios y para establecer la relación entre las variables de liderazgo y calidad, debido a que establecen la necesidad de que en las organizaciones exista un liderazgo sólido que conceda prioridad a la calidad, conciba a la misma como parte de la misión de la empresa y establezca una concienciación común en todo el personal de la organización para la obtención de la satisfacción del cliente y del empleado.

Enfoque de los gurús

Este enfoque aporta un conjunto de métodos y herramientas tanto directivas como técnicas que ayudan a desarrollar, implantar y evaluar un sistema de Calidad Total en empresas de producción y de servicios. Su filosofía y metodología se recoge en un nuevo mapa de teorías para conocer a las organizaciones denominado el “Sistema de Conocimiento Profundo” (Deming, 1993). En dicho sistema, el autor introduce una serie de elementos que están relacionados entre sí, entre los que se encuentran: la optimización del sistema; la teoría de la variación presente entre las personas, los productos y los servicios; la teoría del conocimiento basada en las observaciones del pasado para predecir el futuro; y la teoría de la psicología, que considera a la misma como la cualidad que el líder necesita desarrollar para optimizar las capacidades de sus empleados.

En relación al primer elemento de su teoría, *la optimización del sistema*, para Deming (1993) ésta consiste en dirigir los esfuerzos de los componentes del sistema hacia el logro de la mejora continua de la calidad y de la productividad. Para lograr la optimización del sistema, la dirección debe realizar una transformación orientada hacia la calidad adoptando los catorce puntos del programa Deming, los cuales consisten en: crear constancia de objetivos, adoptar la nueva filosofía, eliminar la dependencia de la inspección en masa, no conceder un contrato sólo por su precio, mejorar constantemente el sistema de producción y servicio, instituir la formación, instituir el liderazgo, erradicar el miedo, derribar las barreras entre las áreas del personal, eliminar lemas sobre situaciones ideales, eliminar cuotas numéricas, eliminar barreras en la estima al trabajo, instituir un programa de educación y entrenamiento y actuar para lograr la transformación. Para ello se requiere la existencia de líderes capaces de

anteponer los intereses de la organización a sus intereses individuales. El segundo elemento de la teoría de Deming es *la teoría de la variación*, según la cual la variación siempre está presente en los productos, en los servicios, etc. y, por lo tanto, se debe conocer cuándo se debe a causas especiales y cuándo a causas comunes, para así poder determinar el tipo de acción necesaria para reducirla. De este modo, considera que, mientras que las causas especiales son atribuibles a algún empleado o a acciones específicas por parte de los mismos, las causas comunes hacen referencia a variaciones atribuibles al sistema y que no son responsabilidad de los líderes, por lo que, según Deming (1993), la forma de evitar costes elevados consiste en no tratar las causas comunes como especiales ni viceversa, debido a que sólo son controlables y medibles las segundas.

En tercer lugar, a través de *la teoría del conocimiento*, Deming (1993) expresa la importancia de construir teorías a partir de la observación del pasado y de la predicción del futuro, debido a que el conocimiento se logra por la construcción de teorías. El cuarto elemento de su "Sistema de Conocimiento Profundo", *la teoría de la psicología*, establece la importancia del liderazgo para la obtención de la calidad percibida por el cliente debido a su influencia en el trabajo de los operarios y a la necesidad de que los líderes posean un conocimiento de las habilidades, actuaciones e inclinaciones de sus empleados para la orientación de los mismos hacia la realización de servicios de calidad. Con esta teoría, Deming considera que el líder maximiza las capacidades de sus subordinados en función del conocimiento de la psicología de los mismos, pues con esta cualidad pueden llegar a comprender las actuaciones de las personas ante determinadas circunstancias, las interacciones entre clientes y proveedores y las relaciones entre empleados y jefes. Además, la psicología también les ayuda a conocer las habilidades de aprendizaje de sus empleados y sus inclinaciones, así como las fuentes de motivación interna y externa de los mismos que les permiten incrementar su rendimiento. Las fuentes de motivación interna proceden principalmente de las necesidades de sus empleados de relacionarse con otros individuos y de sus necesidades de afecto y de estima, mientras que las fuentes de motivación externa, como el pago del salario, pueden ayudar a aumentar su motivación interna a través de la elevación de la autoestima por dicha retribución concedida. Por lo tanto, podemos decir que los líderes maximizan las capacidades de los empleados que realizan tales procesos, sobre la base del conocimiento que posean sobre las inclinaciones y motivaciones de sus subordinados.

En similitud con esta filosofía, Juran (1990) desarrolla una trilogía de procesos que engloba aspectos del Sistema de Conocimiento Profundo de Deming y que comprende los siguientes elementos: el *proceso de planificación*, en el cual el líder diseña el producto que satisfaga las necesidades del cliente; el *control de calidad*, con el objeto de eliminar las fuentes de deficiencias esporádicas; y la *mejora de la calidad* a través de un programa que se implanta para acabar con las fuentes de deficiencias crónicas y con el propósito de transformar la realización de los procesos y obtener mejoras.

Así mismo, Juran (1990) propone que el desarrollo de la trilogía de procesos vaya acompañado de unas recomendaciones dirigidas a los directivos basadas en la presencia de cualidades de liderazgo en los mismos para evitar la resistencia cultural a la implantación de la calidad. Entre sus recomendaciones, destaca la necesidad de adoptar una serie de acciones cuando existe resistencia al cambio por parte de la sociedad receptora para procurar la participación de sus miembros y para responder positivamente a los problemas suscitados por dichos individuos creando un clima favorable a través del líder.

Por otra parte, Juran (1990) resalta que dichos procesos se realizan en los tres niveles de gestión de la calidad: la *gestión estratégica de la calidad*, que cuenta con la participación de la alta dirección; la *gestión operativa de la calidad* al nivel de directivos y ejecutivos de niveles intermedios; y, por último, la *gestión de la calidad al nivel de técnicos y operarios*, que se basa en la gestión de la calidad centrada en la mano de obra para dar una rápida respuesta al cliente y para aumentar la participación de la misma en la búsqueda del control de la calidad. Destaca la necesidad de desarrollar las habilidades de liderazgo en los tres niveles directivos para conseguir la gestión de la calidad, especialmente entre los directores de primera línea que se encuentran en contacto directo con los empleados que realizan los servicios.

En la misma línea de las obras de Deming y Juran, Crosby (1991) propone un "Sistema Completo" para la gestión de la calidad que se concentra más en los aspectos directivos que en las herramientas estadísticas, desarrollando un enfoque para la mejora de la calidad en el que destaca el papel de la alta dirección para el logro de cero defectos y para obtener la implicación de los empleados. Los elementos de este sistema son establecidos por la dirección, quien precisa de ciertos atributos de liderazgo para conseguir la implantación de los principios absolutos de la gestión de la calidad y de los catorce pasos del proceso de mejora de Crosby (compromiso de la

dirección, equipo de mejora de la calidad, medida de la calidad, el coste de la calidad, conciencia de la calidad, acción correctora, planificación cero defecto, formación del supervisor, el día determinado de la calidad, establecimiento de un objetivo, eliminación de la causa del error, reconocimiento, consejos de profesionales de la calidad y repetición para la mejora continua), el mantenimiento de la mejora, la auditoría del sistema y el cambio cultural.

No obstante, la gran aportación de Crosby (1991) son las redes o cuadros que ha desarrollado con el objetivo de emprender el proceso de mejora, los cuales recogen una evaluación de la situación actual, permiten calcular el coste del incumplimiento y ofrecen una orientación de la próxima acción a realizar para la obtención de la calidad. De este modo, primeramente emplea una red para conocer la situación de la empresa respecto del cumplimiento de una parte concreta del proceso de implantación de la calidad. En su segunda red, destaca el carácter progresivo del proceso de mejora implantado como misión de la organización. Posteriormente, desarrolla una tercera red y señala que los elementos de ésta poseen relación con las distintas etapas del progreso de la empresa. Por último, sintetiza los cuadros y redes anteriores y reconoce las tres fases que la empresa atraviesa durante el cambio realizado por los líderes conscientes de la necesidad de establecer la calidad: (1) la *fase de convicción*, en la cual se diagnostica el problema y se estudia la situación actual y el entorno; (2) la *fase de compromiso*, donde se aportan las primeras soluciones o cambios y en la cual los líderes consiguen la participación del resto de la organización; y (3) la *fase de conversión*, que implica aceptar los cambios por parte de todo el personal de la organización e implantar un liderazgo sólido para no retroceder a los antiguos métodos, así como influir sobre el conjunto de individuos para la obtención de la calidad con las nuevas formas de realizar los procesos .

Así mismo, la importante labor de Feigenbaum (1991) en los sistemas de calidad merece especial atención. En 1991 establece el primer sistema para la "Gestión de la Calidad Total", cuyo propósito es integrar los esfuerzos de las diferentes funciones de la empresa. Los componentes de su modelo poseen similitudes con el Sistema del Conocimiento Profundo de Deming y con el Sistema Completo de Crosby en cuanto a: (1) las *tareas de dirección* que define, tales como la gestión del diseño, la gestión de recepción del material, la gestión del producto y los estudios especiales del proceso; (2) las *actuaciones de sus líderes* en cuanto a las políticas, los objetivos, las actividades, el flujo de información, la formación del personal, la reducción de los

costes de calidad, las acciones correctoras, el control continuo del sistema y las actividades periódicas de auditoría del sistema que establece para la obtención de la calidad; (3) la *organización del sistema de calidad*, con la asignación de responsabilidades de las principales tareas para la obtención de la calidad a través de la influencia ejercida sobre el personal de la organización y con el apoyo de la función directiva; (4) el *compromiso y la formación*, con base en unos programas dirigidos al personal de la empresa que logren que éstos crean en la importancia de realizar un trabajo de calidad, que les ofrezca un conocimiento de los problemas relacionados con la calidad y que les permita desarrollar las habilidades físicas y mentales para ejecutar las operaciones relacionadas con la misma; y, finalmente, (5) las *tecnologías de la calidad*, las cuales agrupan el cuerpo de conocimientos técnicos que ayudan al personal operativo a asumir las responsabilidades asignadas por sus líderes para la consecución de la calidad.

Por otra parte, siguiendo el enfoque de calidad total y basado en el Círculo de Deming, en el trabajo de Ishikawa (1990) se proponen los pasos para la aplicación de la "Gestión de la Calidad Integrada", divididos en seis categorías que poseen similitudes con los sistemas de calidad que hemos descrito previamente en cuanto a los objetivos que persiguen, que enumeramos a continuación: (1) se fijan las políticas y los objetivos por parte de los líderes sobre la base de la información disponible y el análisis de dichos datos; (2) se analizan los procesos a través del diagrama de causa y efecto que permite controlar los factores causales del proceso para evitar los problemas antes de que ocurran; (3) la dirección elabora un programa de formación del personal impartido por sus líderes, que consiguen aumentar el compromiso de los empleados y la credibilidad otorgada al programa por parte de los mismos; (4) los empleados realizan su trabajo libremente sin controles estrictos ni inspecciones frecuentes; (5) se verifica si los hechos se desarrollan de acuerdo con los objetivos, de modo que si esto ocurre, no se producen cambios, pero si surgen hechos inesperados, el gerente interviene para descubrir tales excepciones; y, por último (6) se comunica al resto de los departamentos y de los trabajadores dichas excepciones o situaciones extrañas y se buscan los factores causales para adoptar la acción apropiada.

Finalmente, la "Gestión de la Calidad Integrada" de Ishikawa (1990) se centra en anteponer la calidad a los beneficios a corto plazo, en la participación de la dirección⁸ y

⁸ Según Ishikawa (1990), el papel de la alta dirección se resume en ponerse al frente de las actividades y asumir una posición de liderazgo para el logro de la calidad en los procesos realizados.

de los empleados con una orientación hacia el cliente, en la formación de los empleados para reducir los costes de fabricación, en la utilización de la estadística para el análisis de las cifras y en la consideración de la calidad en un sentido amplio (calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de los procesos, calidad de las personas y calidad del sistema).

En referencia al enfoque de los gurús aplicado a los servicios, Wyckoff (1984) diseña un diagrama de flujo en los restaurantes de la cadena Rusty Pelican y enseña a los empleados cómo medir sus actuaciones conforme a los estándares establecidos en los restaurantes con las operaciones de comida y bebida. También realiza diagramas de control para medir los resultados, según la filosofía de Feigenbaum (1983), así como análisis de causa y efecto y círculos de calidad -técnicas desarrolladas por Ishikawa (1983)-. Del mismo modo, Kimes y Mutkoski (1989) aplican el diseño del proceso en el momento del pago en un restaurante. Para ello, describen diagramas de flujo que representan cada una de las operaciones que pueden suponer contacto con los clientes y aquellas en las que existe posibilidad de que se produzca un error. En dichos estudios, así como en la obra de Hall (1989), también se abordan los costes de la calidad para el sector hotelero.

Además, Jones (1993) enumera algunos estudios que, aplicando la filosofía de la Gestión de la Calidad Total al sistema hotelero, elaboran un programa de calidad para los servicios, tales como el de Horovitz y Cudenne-Poon (1990). Estos autores señalan la existencia de cinco áreas en su programa de calidad que pueden ser empleadas para la evaluación de la dirección de la misma en la industria hotelera y que constituyen unas dimensiones de la calidad aplicables a la industria turística: (1) la *atención a la calidad*, que consiste en identificar los requisitos de la calidad de los servicios de cada segmento de mercado, para así poder transmitirlos a todos los subsistemas de la organización; (2) la *atención al cliente*, situándolo en primer lugar a través del diseño del sistema de servicios desde el punto de vista del cliente, con la resolución de sus quejas y la atención a sus necesidades; (3) la *atención al personal de primera línea*, con el otorgamiento de poder a los mismos para que tomen la iniciativa y concediéndoles las herramientas necesarias para que participen en el proceso de calidad en el servicio hacia el cliente; (4) la *atención a la comunicación*, a través de servicios de centralitas y de recepción rápidos y eficientes para el cliente; y, finalmente, (5) la *atención del líder*, que consiste en el compromiso de los jefes a la calidad de los servicios y el interés demostrado hacia la

obtención de la calidad, transmitiendo dicho entusiasmo a los empleados a través del ejemplo.

No obstante, según Jones (1993), la mayoría de los trabajos que siguen el enfoque de la Gestión de la Calidad Total aplicado a la industria hotelera ponen énfasis en los aspectos de la calidad funcional e intangible del servicio, mientras que son escasos los estudios que incluyen los atributos de “producto” basados en la calidad técnica y en los aspectos tangibles del resultado.

Enfoque de la normalización

La referencia legal del término norma se encuentra en la Ley 21/1992 del 16 de julio del Ministerio de Industria y Energía, según la cual la norma es la especificación técnica de aplicación repetitiva o continuada cuya observancia no es obligatoria, establecida con participación de todas las partes interesadas, que aprueba un Organismo reconocido en el ámbito nacional o internacional por su actividad normativa.

En el contexto nacional, AENOR es una asociación privada de normalización⁹ y certificación, sin ánimo de lucro, que ha sido reconocida como Organismo de Normalización por el Real Decreto 2.200/1995 en el desarrollo de la Ley 21/1992 del Ministerio de Industria y Energía y cuya estructura de trabajo está representada en el Comité Técnico de Normalización (CTN). Es una entidad creada para desarrollar una política de fomento de la calidad, de la competitividad, la protección del medio ambiente y la defensa del consumidor. Posee un ámbito de actividad multisectorial y un reconocimiento nacional, comunitario e internacional. Además, los documentos elaborados por los CTNs y publicados por AENOR conforme a los reglamentos correspondientes reciben el nombre de Normas UNE (Una Norma Española).

En el contexto de la Unión Europea se cuenta con el Comité Europeo de Normalización (CEN) que dicta las normas europeas (EN), y en el ámbito internacional, la Organización Internacional de Normalización (ISO) dicta las normas ISO, las cuales consisten en una serie de estándares diseñados para proporcionar una guía para el funcionamiento sistemático de las actividades relacionadas con la calidad

en una organización (James, 1997). Así, el enfoque de normalización consiste en el seguimiento de las normas internacionales de la serie ISO 9000, las cuales, desde su primera publicación en 1987, han sido adoptadas como normas nacionales en la mayoría de los países miembro de la ISO (*i.e.*, en España como normas UNE EN ISO 9000, en Inglaterra como BS EN ISO 9000, en la Unión Europea como EN 29000 y en Estados Unidos como ANSI/ASQC Q 90). La diferencia entre las normas europeas (EN) con la normativa internacional (ISO) radica en que las primeras son de obligada adopción para los países miembro del CEN, mientras que las segundas constituyen un valor de referencia y consulta para el mercado. El miembro español del CEN e ISO es AENOR, y, por tanto, el único interlocutor en nuestro país para todos los temas de normalización europea e internacional.

Según James (1997), la utilización de la normativa internacional (ISO 9000) por parte de las empresas se debe a dos razones: por un lado, las empresas poseedoras de este certificado exigen a sus proveedores la certificación de su sistema de calidad total, lo cual supone una presión para la obtención del mismo; y, por otra parte, el certificado de calidad total constituye una guía o documento consultivo para la implantación, desarrollo y evaluación interna del sistema de calidad que puede emplearse para el establecimiento de la calidad como misión de la empresa. De este modo, en relación con las empresas de servicios, la norma que recoge una serie de guías con el propósito de ayudar a las empresas de servicios al desarrollo, implantación y evaluación de sus sistemas de calidad total es la norma ISO 9004-2, la cual desarrolla una lista de elementos clave de un sistema de calidad que es necesario considerar para lograr la satisfacción del cliente en una empresa de servicios. Por su parte, en esta norma se señala el papel relevante que ejerce la alta dirección y, dentro de ella, la importancia del liderazgo para impulsar la implantación de una política de calidad que incluya el grado del servicio a prestar, la imagen y reputación de la organización, la forma de actuar para conseguir los objetivos de calidad y el papel del personal de la empresa, a través de las revisiones formales periódicas del sistema de calidad, con el fin de determinar su continua adecuación y eficacia en la implantación de la política de calidad.

⁹ La referencia legal del término de Normalización se encuentra en la Ley 21/1992 del 16 de Julio de Industria, según la cual la Normalización es la actividad por la que se unifican criterios respecto a determinadas materias y se posibilita la utilización de un lenguaje común en un campo de actividad concreto.

Ahora bien, dado que los protocolos de ISO requieren que todas las normas sean revisadas al menos cada cinco años para determinar si deben mantenerse, revisarse o anularse, la versión de 1994 de las normas pertenecientes a la ISO 9000, están siendo revisadas por el Comité Técnico ISO/ TC176 para su publicación en el año 2000. Uno de los principales cambios que resultan de la revisión actual es la integración de las actuales normas ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 en una única norma ISO 9001, orientada a los requisitos del sistema de gestión de la calidad de una organización para satisfacer las necesidades de los clientes. Las recomendaciones para llevar a cabo las mejoras están proporcionadas por la norma 9004 (AENOR, 2000).

Dentro del sector servicios, y en el caso particular del sector turístico, en un plano supranacional, la normalización hace referencia al Comité Europeo de Normalización (CEN) y a la Organización Internacional de Normalización (ISO) ya que en ambos ha habido iniciativas de normalización para hoteles y agencias de viajes, entre otros. Por un lado, en el contexto europeo, en 1995 se establece el órgano técnico europeo CENT/TC 329 "Servicios turísticos", cuya estructura engloba a tres grupos de productos turísticos (los hoteles y otros sistemas de alojamiento turístico, las agencias de viajes y los tour-operadores, y los servicios de buceo recreativo) y recoge un programa de trabajo que incluye tres proyectos de creación de normas europeas en estos productos turísticos¹⁰. Por otro lado, en el contexto internacional, el grupo de trabajo "Sistemas de alojamiento" se creó como órgano dependiente directamente del Consejo Técnico de la ISO (ISO/TMB) con la misión de estudiar las necesidades de normalización internacionales en el sector de los servicios turísticos y proponer un programa de trabajo para su desarrollo como normas internacionales¹¹.

Sin embargo, según Ordozgoiti (1999), hay que destacar que en el sector turístico no ha sido posible crear un Comité de Normalización Nacional por la falta de interés de las partes afectadas. No obstante, dentro del sector hotelero, en el contexto nacional se está desarrollando el Plan Nacional de Calidad del Sector Hotelero por parte de la Federación Española de Hoteles (FEH) y la Agrupación Hotelera de las Zonas Turísticas de España (ZONTUR) con la colaboración de la Administración General del

¹⁰ Según Ordozgoiti (1999), los proyectos para hoteles, tour-operadores y agencias de viajes se encuentran muy avanzados y se espera que se sometan a consulta por los países miembros del Comité Europeo de Normalización este año.

¹¹ Ante el escaso avance de este grupo de trabajo, España como coordinador del grupo lanzó una serie de propuestas de las que sólo una de ellas (referida a la terminología para hoteles y otros sistemas de alojamiento) se va a desarrollar por medio del Acuerdo de Viena (Ordozgoiti, 1999).

Estado. Este Plan Nacional de Calidad¹² se sustenta en tres pilares fundamentales: (1) *las normas de calidad*¹³, las cuales han sido aprobadas por el Instituto para la Calidad Hotelera Española (ICHE) y se incluyen en un proyecto de autorregulación empresarial iniciado por la Federación Española de Hoteles y Zontur (unidos en el Instituto para la Calidad Hotelera) que se realiza con el apoyo de la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pyme; (2) el *sistema de certificación*, que verifica el cumplimiento de los requisitos especificados en las normas de calidad a través de un proceso de auditoría realizado por entes independientes; y (3) el *ente gestor*, cuya misión es impulsar el propio sistema, velar por el cumplimiento de lo establecido y actualizar el sistema conforme a la evolución de las necesidades sectoriales.

Así, el objetivo último de este proyecto es la obtención de ventajas competitivas para destinos turísticos y empresas, que aseguren un elevado nivel de competitividad en el mercado a corto, medio y largo plazo. A tal efecto, las Normas de Calidad definen los valores mínimos que deben alcanzar los establecimientos adheridos al Plan de Calidad, que constituirán argumentos comerciales de gran atractivo tanto para los intermediarios como para el consumidor final. De este modo, los hoteles españoles se han embarcado en este proyecto para mejorar y normalizar los criterios de calidad de la mano del ICHE y, como fruto de todos estos trabajos, más de cuarenta hoteles cuentan con el signo "Q" de calidad que concede el Instituto, ya que desde que el ICHE puso en marcha el Plan de Calidad en febrero de 1998, más de novecientos establecimientos hoteleros se han adscrito al mismo. Así, algunas de las cadenas acogidas a él son HOTUSA, Sercotel, HAI Hoteles, Occidental, Paradores y Hesperia. Además, la cadena Sol Meliá, que ha sido pionera en el sector hotelero español en la aplicación de la calidad al obtener un certificado de calidad ISO 9002 (otorgado por AENOR en 1996), ha conseguido la certificación "Q" de calidad para varios de los hoteles de la cadena, tales como el Meliá Zaragoza, Meliá Granada, Meliá Don Pepe de Marbella y el Gran Meliá Bahía del Duque en Tenerife¹⁴.

A su vez, dentro del ámbito turístico nacional, otro de los proyectos de calidad que apuestan por asegurar estándares homogéneos en el sector hotelero es el Sistema de Calidad para casas rurales. Según Gómez Gómez (1999), el número de

¹² Este plan de calidad se presenta en el trabajo de Ugalde y Navarro (1999) titulado: "El ICHE y el Sistema de Calidad del Sector Hotelero Español" publicado por la revista Estudios Turísticos, nº 139: 53-63.

¹³ Estas normas constituyen un modelo de referencia en el que se establecen los requisitos y los estándares de servicio y de proceso que deben cumplir los establecimientos que desean obtener la Marca de Calidad.

¹⁴ Expansión (19 de noviembre de 1998, p. 12).

establecimientos de turismo rural experimenta un crecimiento desde 1995 de un 50% anual como resultado de la existencia de políticas y programas europeos de incentivación y por el apoyo de las comunidades autónomas. Sin embargo, este rápido crecimiento ha provocado una descoordinación entre la oferta y la carencia de criterios comunes para su desarrollo, lo que ha propiciado la aparición de la Asociación para la Calidad del Turismo Rural (ACTR). Esta asociación nace con el objeto de coordinar los esfuerzos de las entidades que agrupan a las casas rurales y participan en el sistema de calidad, permite dotar a este subsector de un órgano de interlocución en el Plan de Calidad Turística Española y de representatividad frente al mercado, impulsa la promoción del producto turístico "casa rural" y coopera con las administraciones públicas en el fomento de la calidad.

Por último, según Ordozgoiti (1999), el sector turístico español ha optado por la normalización sectorial con el respaldo de la Administración Pública en lugar de hacerlo a través de AENOR, y debería considerar el traslado de su normalización voluntaria como medio para elevar la calidad del servicio ofertado al entorno del Organismo de Normalización AENOR, ya que éste ofrece, entre otras ventajas, la transparencia en sus procedimientos, una oportunidad de participación a todas las partes afectadas en la elaboración de las normas y, por último, una conexión con las organizaciones europeas e internacionales de normalización.

Enfoque de los premios

El enfoque de premios no sólo se centra en los elementos tradicionales del sistema de calidad, sino que proporciona una perspectiva más amplia de los conceptos de gestión, al tratar áreas como la planificación estratégica, los sistemas de información y el papel del liderazgo en la gestión de los recursos humanos. A su vez, pone énfasis en el despliegue horizontal del sistema de calidad, en la medida en que la visión y los objetivos del sistema se extienden a todas las áreas de la empresa, y en el despliegue vertical de la calidad, en tanto que los objetivos y las actividades de los líderes de los niveles inferiores de la organización se derivan de aquellos establecidos por la alta dirección. A continuación, destacamos las categorías, el ámbito de aplicación y los elementos del modelo de calidad del Premio Deming en Japón, el Premio Malcolm Baldrige de EE.UU, el Premio Europeo a la Calidad y el Premio Príncipe Felipe de Asturias a la Calidad Industrial.

El Premio Deming en Japón

El premio Deming, instituido en 1951 por la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE) para conmemorar las contribuciones del Dr. Deming al control de la calidad en Japón, se divide en tres categorías: el Premio Deming para Personalidades, los Premios Deming de Aplicación y el Galardón de Control de Calidad para Plantas de Fabricación. Los Premios Deming de Aplicación se dividen, a su vez, en tres categorías: (1) el Premio Deming de Aplicación para Empresas, (2) el Premio Deming de Aplicación para Pequeñas Empresas y (3) el Premio Deming de Aplicación para Divisiones. Debido a nuestro interés por profundizar en los enfoques de calidad referidos a empresas de servicios, desarrollamos, a continuación, los Premios de Aplicación.

Los Premios de Aplicación se otorgan a aquellas empresas y divisiones que hayan logrado mejoras excepcionales mediante la aplicación del modelo de Gestión Integrada de la Calidad (CWQC). Este modelo consiste en el sistema de las actividades que aseguran que los productos y servicios de calidad demandados por los clientes están diseñados y suministrados de forma económica y respetando el principio de orientación hacia el cliente y el bienestar social. Estas actividades abarcan desde la investigación de mercados al diseño, las compras, la producción, la inspección, las ventas y otras actividades relacionadas con la calidad. Así mismo, este modelo de Gestión Integrada de la Calidad se dirige al logro de las metas de la empresa a partir del conocimiento y de la aplicación por parte de sus líderes de técnicas de análisis de procesos, control estadístico, mejora de la calidad y círculos de calidad (JUSE, 1992).

Por su parte, los aspirantes al Premio de Aplicación deben elaborar dos documentos: la descripción de las actividades de su negocio y la descripción de las prácticas en la Gestión Integrada de la Calidad. A partir de la revisión de estos documentos y de la inspección en planta del estado del sistema de calidad, una serie de expertos otorgan calificaciones en función de criterios de evaluación agrupados en capítulos: las políticas establecidas, la organización y sus operaciones, la formación de los empleados y su adiestramiento en técnicas directivas y estadísticas, la recogida, la transmisión y la utilización de la información interna y externa, el análisis de los problemas críticos, la normalización, la gestión y el control, la garantía de la calidad con el análisis de las actividades esenciales para asegurar la calidad, etc.

El Premio Malcolm Baldrige de EEUU

El galardón que ahora nos ocupa, fue establecido como premio nacional de calidad de carácter anual en EE.UU. a partir de la *Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act* firmada por el presidente Reagan el 20 de agosto de 1987. Los propósitos de este Premio son la promoción de los requerimientos para la consecución de la excelencia y de la competitividad, y el compartir la información de estrategias de éxito por parte de las empresas que las habían aplicado. La administración y el desarrollo de este Premio corresponde al Secretario de Comercio y al Instituto Nacional de Estándares y Tecnología (NIST), con la cooperación y el soporte financiero del sector privado. Cada año se ofrecen dos premios en la categoría de empresas manufactureras, empresas de servicios y pequeñas empresas, y en relación con el sistema hotelero, el premio Malcolm Baldrige ha sido concedido a la cadena Ritz-Carlton en 1992. La aplicación del premio a la calidad en dicha cadena es recogida en la obra de Olsen *et al.* (1996), que analizamos en el epígrafe 1.3. del presente trabajo. Además, ha servido de base para el trabajo de Partlow (1993,1996) sobre la aplicación de la Gestión de la Calidad Total y sobre las prácticas de recursos humanos siguiendo este enfoque en el sistema hotelero.

Recientemente, el premio de resultados excelentes de Malcolm Baldrige de 1999¹⁵ ha experimentado pequeñas modificaciones con respecto al correspondiente de 1998 (NIST, 1999) basadas en las variaciones de algunos de sus *ítemes* y, actualmente, está fundamentado en siete elementos, entre los cuales la implantación de un liderazgo sólido posee una gran influencia en la consecución de la satisfacción del cliente y está relacionada con la calidad percibida por el mismo, pues supone la aportación de un conjunto de principios y valores para la mejora continua y pone énfasis en el cliente para alcanzar la competitividad.

Como observamos en la figura 1.1, los elementos del Premio Baldrige que persiguen el alcance de la calidad y de otros resultados empresariales son los siguientes: (1) el *liderazgo de la empresa* con el conjunto de valores y la asignación de responsabilidades orientadas hacia la satisfacción del cliente y a la respuesta de las necesidades del mercado; (2) la *planificación estratégica* efectiva a través de un plan de negocios establecido desde la dirección con un enfoque dirigido hacia el cliente y hacia la obtención de resultados operativos; (3) la *investigación del cliente*, del

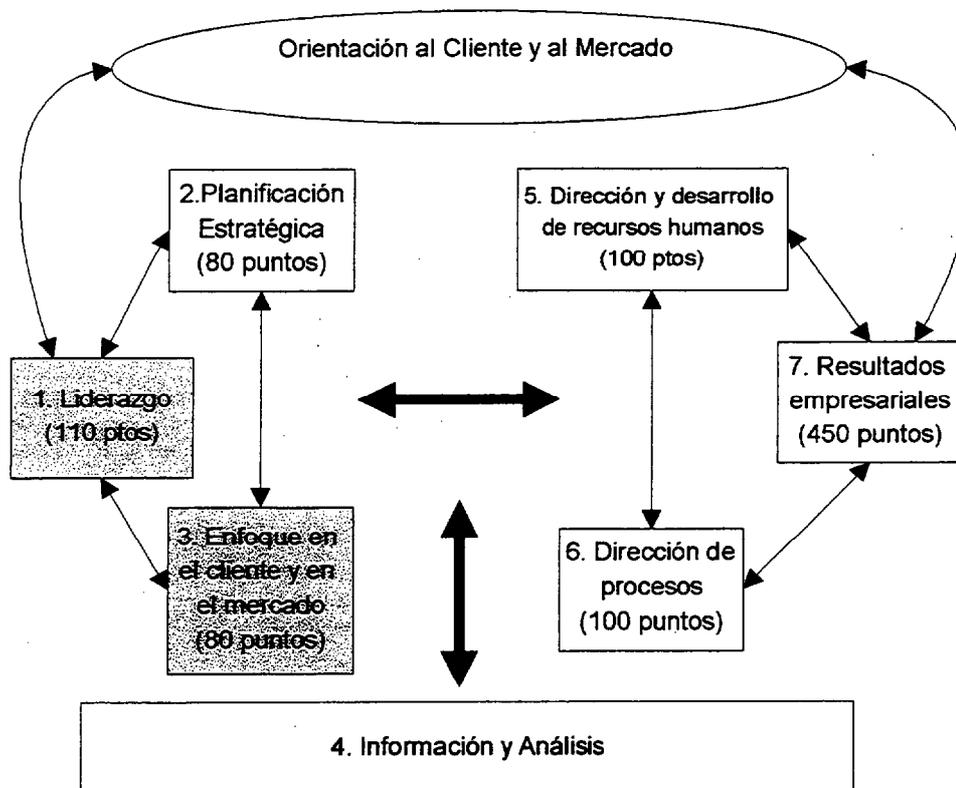
¹⁵ El premio de resultados excelentes de Malcolm Baldrige de 1999 persigue el alcance de la calidad y de otros resultados.

mercado y de sus expectativas a través de unos líderes que manifiesten la importancia del conocimiento de las expectativas reales de los clientes para que los procesos realizados alcancen dicho nivel; (4) la *recopilación y el análisis de la información* para perseguir la consecución de la excelencia en los resultados a través de sus operaciones; (5) el *esfuerzo en desarrollar el potencial de la fuerza laboral* para obtener altos rendimientos a través de un liderazgo que inspire, motive, estimule y recompense al personal; (6) la *dirección de la eficacia del sistema y de los procesos* para el aseguramiento de la calidad basados en el diseño enfocado hacia el cliente, en los procesos de producción y distribución y en las alianzas estratégicas; y, por último, (7) la *consecución de los resultados empresariales* sobre la base de la evaluación de la satisfacción de los clientes y de los empleados, de los resultados de las relaciones con socios y proveedores y en función de los resultados financieros de la compañía.

Figura 1.1.

Premio Nacional de Malcolm Baldrige

Fuente: Elaboración propia a partir de NIST (1999)



Finalmente, entre los propósitos del criterio del Premio Malcolm Baldrige de 1999, podemos destacar los siguientes: establecer las bases para la obtención de premios,

conseguir un *feedback* entre los solicitantes, reforzar la competitividad de las empresas americanas a través de la mejora de los procesos y de las capacidades, facilitar la comunicación de las mejoras realizadas por cualquier tipo de organización americana y, finalmente, servir como una herramienta que puedan emplear los líderes de la organización orientada a la dirección de resultados, a la planificación, la formación y la asistencia en las actividades que se realizan (NIST, 1999).

El Premio Europeo a la Calidad

El Premio Europeo a la Calidad fue concedido por primera vez en 1991 y surgió como resultado de la iniciativa de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) junto con la Organización Europea para la Calidad, contando con el apoyo de la Comisión Europea. Las inscripciones al Premio se realizan mediante la presentación por parte de las empresas de informes de autoevaluación basados en el Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad Total, el cual supone la aplicación de un liderazgo en políticas y estrategias, en la gestión del personal, en los recursos y en los procesos para la obtención de la satisfacción del cliente, de la satisfacción del personal, del impacto social y, por consiguiente, de mejores resultados empresariales (EFQM, 1999).

El Premio Europeo a la Calidad se entrega anualmente a la organización que se juzga como la mejor entre las galardonadas. Para pertenecer a este grupo, la organización tiene que demostrar que su manera de entender la Gestión de la Calidad Total ha contribuido significativamente, durante una serie de años, a satisfacer las expectativas de sus clientes, de sus empleados y de todos aquellos individuos de la sociedad que poseen algún interés en la organización. Cada año se conceden varios galardones y actualmente existen cuatro categorías del Premio Europeo que poseen la misma estructura en cuanto a sus criterios de evaluación, con pequeñas variaciones en el contenido de los mismos (EFQM, 1999):

- Premio Europeo de excelencia empresarial dirigido a todas las empresas en general, aunque es aplicado principalmente por empresas industriales y de gran tamaño desde 1991.
- Premio Europeo para las empresas sin ánimo de lucro o que pertenecen al sector público, idéntico al anterior en cuanto a la estructura de los subcriterios pero con

matices específicos en cada uno de los subcriterios y con variaciones según los sectores de actividad. Esta categoría fue implantada en 1996.

- Premio Europeo a la calidad para pequeñas y medianas empresas (Pymes), basado en el primero aunque con un menor número de subcriterios, que va dirigido especialmente a las empresas con un número inferior a 250 empleados. Surge en 1997.
- Premio Europeo para unidades operativas pertenecientes a empresas, el cual se otorga a partir de 1997 y está dirigido a las partes de una empresa que se gestionan como centros de costes (i.e., fábricas, plantas de ensamblaje, departamentos de ventas y marketing, centros de investigación,...) y que no son susceptibles de optar al Premio como entidad independiente.

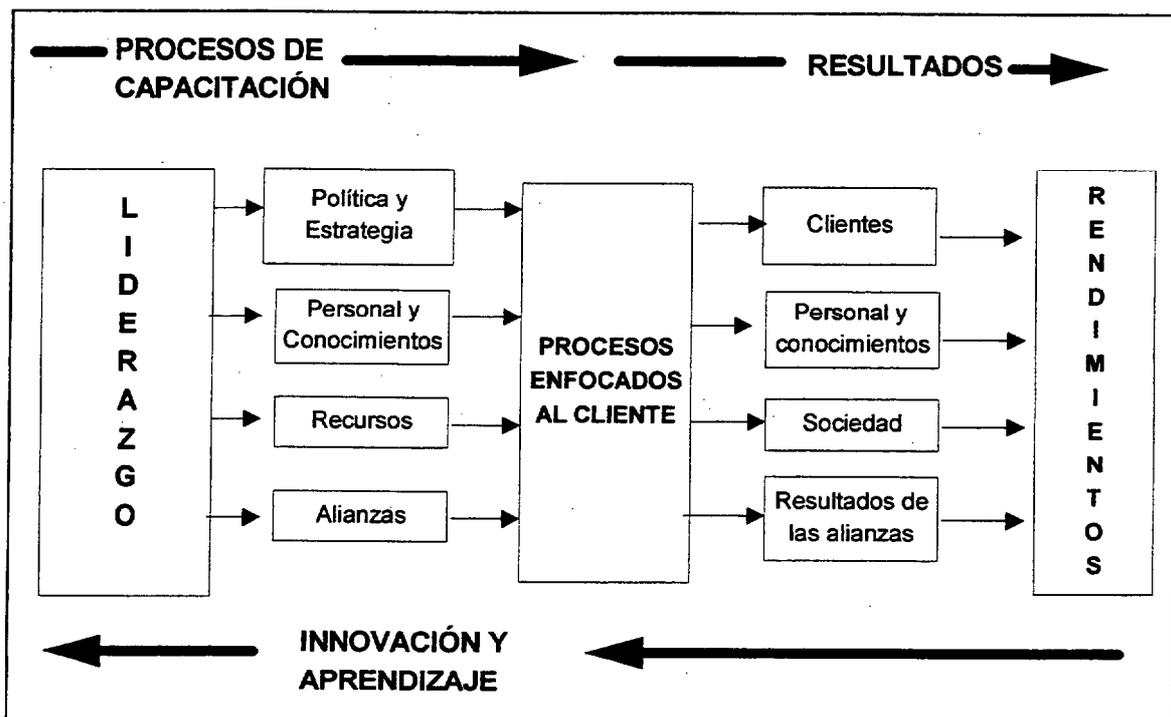
A partir del 21 de abril de 1999, el Modelo Europeo para la Calidad se denomina Modelo Europeo de Excelencia, y en él, los nueve elementos que correspondían a los criterios que se utilizaban para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia y que aparecían agrupados en agentes facilitadores y en resultados en el modelo EFQM de 1997/1998 se presentan con una nueva estructura y contenido. De este modo, en el nuevo Modelo de Excelencia EFQM, los agentes facilitadores ahora se denominan "procesos de capacitación", los cuales están constituidos por cinco elementos que son los medios por los que la empresa consigue los "resultados", y que indican los principales objetivos, estrategias, políticas, decisiones y acciones a llevar a cabo en la implantación del modelo. Además, se ha introducido el elemento "innovación y aprendizaje" desde los resultados hacia los agentes, completando una estructura cíclica en el modelo.

Tal y como podemos apreciar en la figura 1.2, los elementos del nuevo Modelo Europeo de Excelencia son: (1) el *liderazgo*, el cual debe traducirse en una clara implicación de los directivos con un comportamiento de apoyo a la calidad a través de políticas de promoción, comunicación e información de los empleados; (2) la *política y estrategia de calidad*, que refleja cómo se incorpora la calidad total en el conjunto de objetivos y estrategias de la empresa y cómo se formulan, gestionan, implantan y revisan estos objetivos basándose en una sencilla y completa información del número de recursos que se poseen; (3) el criterio de *personas*, que incluye desde los requisitos de gestión de los recursos humanos hasta el conjunto de acciones

desarrolladas para asegurar que las competencias y los conocimientos son adecuados para la realización del trabajo individual y de grupo; (4) las *alianzas y recursos*, que suponen el desarrollo y la gestión de todos los valores añadidos de las alianzas establecidas (i.e., alianzas con administradores o con proveedores) y la gestión del conocimiento corporativo, incluyendo la propiedad intelectual; (5) los *procesos*, que hacen referencia a la identificación, la mejora, la reestructuración y el cambio que los líderes determinan necesarias para garantizar la satisfacción de los clientes, es decir, posee un énfasis en los procesos de los clientes y, en ese sentido, está relacionado con los criterios de "resultados", los cuales se refieren a las mediciones sobre la percepción y a los indicadores de la actuación, y que son: (6) la *satisfacción del personal* o grado de satisfacción de los empleados en el trabajo; (7) la *satisfacción del cliente* o percepción de los clientes externos sobre la calidad de la empresa, a través de unos procedimientos adecuados de evaluación; (8) el *impacto social de la empresa*, que hace referencia a la percepción que en general tiene la sociedad sobre la empresa; y (9) el *rendimiento de la organización*, que pretende evaluar los efectos que tiene la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad Total en los resultados financieros y no financieros.

Figura 1.2
Modelo Europeo de Excelencia

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (1999)



Existen trabajos que aplican el modelo europeo de la calidad a empresas de servicios. Así, podemos mencionar por una parte, el trabajo de Cruz Ros y Küster Boluda (1994) sobre el nivel de adecuación de las empresas hoteleras valencianas al Premio Europeo de la Calidad. Por otra parte, la Fundación Europea de la Dirección de la Calidad (EFQM, 1998) recoge un trabajo donde se aplica el modelo europeo de la calidad a una cadena de más de 60 hoteles de lujo que opera en Europa. Sin embargo, con referencia a las investigaciones sobre los enfoques de Gestión de la Calidad Total aplicados al sector del turismo, merece especial atención la revisión realizada por Camisón *et al.* (1996) de la investigación sobre la calidad en turismo aparecida entre 1986 y 1996, conducida a través de la base de datos ABI/INFORM y de las principales revistas académicas especializadas en turismo y en la actividad hotelera que han aparecido en estos últimos diez años. Estos autores concluyen que se puede observar un desequilibrio en la importancia relativa que los investigadores en turismo han concedido a los elementos constitutivos del modelo Europeo para la Gestión de la Calidad Total (EFQM). De este modo, este hecho ha supuesto que ciertos temas como la gestión del personal o la política y la gestión de los procesos representen la mayoría de los trabajos sobre la calidad en turismo realizados en los últimos diez años, mientras que otros elementos estrechamente relacionados con los sistemas de gestión de la Calidad Total, tales como el liderazgo, la satisfacción del personal y del cliente, así como el impacto social de la empresa, han sido aplicados con mucha menor frecuencia en las investigaciones de calidad en dicho sector.

El Premio Príncipe Felipe de Asturias a la Calidad Industrial

El premio español a la Calidad Industrial fue convocado por primera vez en 1992, y en 1993 se enmarcó dentro de los Premios Príncipe Felipe de Asturias a la Excelencia Empresarial como una de sus ocho modalidades. El Premio Príncipe Felipe de Asturias a la Calidad Industrial fue creado por el Ministerio de Industria y Energía dentro de las actividades del Plan Nacional de Calidad Industrial, colaborando en su desarrollo la Asociación Española para la Calidad (AECC). A este Premio pueden acceder todas las empresas públicas o privadas españolas que hayan conseguido un alto nivel de calidad, con el objetivo de difundir información al resto de las organizaciones sobre sus estrategias de calidad en beneficio de la mejora de la competitividad nacional. Las candidatas deben aportar la siguiente documentación: datos generales de la empresa, de contenido económico y de actividad, y la memoria que contiene las respuestas a los diecisiete capítulos que corresponden a la norma

UNE 66904, "Gestión de la calidad y elementos de un sistema de la calidad" (AENOR, 1990).

1.3. La calidad Total desde la perspectiva de la dirección de empresas

La investigación sobre calidad total se ha llevado a cabo fundamentalmente desde la perspectiva del marketing, la producción y la psicología y, en menor medida, desde la dirección de empresas. Dentro de esta disciplina, el desarrollo teórico que ha servido de base a la investigación en calidad total nace a partir de los trabajos de Spencer (1994) y Dean y Bowen (1994) y de algunas publicaciones posteriores, entre las que destacan las investigaciones de Hackman y Wageman (1995), de Powell (1995), y de Reed, Lemark y Montgomery (1996).

Debido a la importancia académica de establecer una aproximación hacia la filosofía de la calidad total desde la perspectiva de la dirección de empresas, a continuación nos proponemos: (1) explorar la relación entre los principios de la filosofía de la calidad total y la teoría de dirección de empresas, (2) abordar los modelos teóricos y empíricos que relacionan la calidad con el liderazgo desde la perspectiva de la dirección estratégica de la calidad total, y, finalmente, (3) examinar los efectos de la implantación de un sistema de calidad total en los resultados de la empresa.

1.3.1. Relación entre la filosofía de la calidad total y la teoría de dirección de empresas

Como hemos señalado anteriormente, las dimensiones de la filosofía de la calidad total poseen su origen en los trabajos de Crosby (1987), Deming (1989) y Juran (1990), y se concretan en la orientación al cliente, la mejora continua, el trabajo en equipo, la planificación, el compromiso y el liderazgo directivo. Estas dimensiones básicas de la calidad total han sido abordadas por parte de los autores de la teoría de la dirección de empresas (Dean y Bowen, 1994; Grant, Shani y Krishnan, 1994; Powell, 1994; Lloréns Montes, 1996). Por lo tanto, podemos decir que la calidad total es una aproximación a la dirección de empresas que se ha desarrollado a partir del control estadístico del proceso hasta abarcar una variedad de técnicas y métodos de comportamiento que tratan de mejorar el desempeño organizativo.

Sin embargo, ciertos autores de la dirección de empresas, entre los que destacamos a Dean y Bowen (1994), se cuestionaron si estas dos áreas compartían un campo común suficiente como para estar significativamente relacionadas entre sí. En este sentido, la diferencia fundamental que consideraron entre ambas era su respectiva audiencia. Así, mientras que la calidad total está orientada a los directivos, la dirección de empresas está dirigida a los investigadores y, dada la diferencia entre las audiencias, el lenguaje empleado en las dos literaturas difiere sustancialmente. A su vez, según estos autores, de la diferencia entre las audiencias surgen otras dos distinciones: por un lado, la calidad total es interfuncional, en la medida en que hace referencia al marketing, al diseño de productos, a las operaciones y a la gestión de los recursos humanos, mientras que la dirección de empresas es un campo multidisciplinario en el cual las teorías individuales y las publicaciones tienden a estar sujetas a los límites de las disciplinas; por otro lado, la calidad total tiene una orientación normativa (e.g., los catorce puntos de Deming), dada su misión de mejorar el rendimiento organizativo, mientras que la dirección de empresas se relaciona con la comprensión de las organizaciones y no sólo con su mejora.

Como conclusión sobre los aspectos planteados, Dean y Bowen (1994) consideran que, si bien la calidad total y la dirección de empresas poseen aspectos comunes, existen áreas en las que la primera presenta cuestiones a las que los teóricos de la segunda deberían dar respuesta. Sobre la base de ello, estos autores realizaron un trabajo en el cual seleccionaron cuatro de los elementos del Premio Baldrige que constituían temas de la dirección de empresas y, al mismo tiempo, suponían un punto de contacto con el núcleo principal de la calidad total. Estos elementos eran: el *liderazgo*, la *planificación estratégica de la calidad*, el *desarrollo y gestión de los recursos humanos* y la *orientación y satisfacción del cliente*. Así mismo, el resto de las categorías del Premio Baldrige, como la información y el análisis o la gestión de los procesos de la calidad, han desarrollado también una base de discusión teórica en los últimos años en la dirección de empresas con los trabajos publicados por Grant *et al.* (1994) y Manz y Stewart (1997).

En relación con el *liderazgo*, las referencias que subyacen en la filosofía de la calidad total referidas a la importancia del liderazgo son numerosas, aunque la investigación que relaciona explícitamente las teorías del liderazgo con la calidad total es muy escasa (Anderson, Rungtusanatham y Schroeder, 1994; Dean y Bowen, 1994; Dean y Evans, 1994, Camisón, 1996), y, en este sentido, es necesario continuar el estudio de

este elemento para poder establecer afinidades entre el líder visionario de la filosofía de Deming con el líder transformador de la teoría de la dirección de empresas. Recientemente, en un estudio realizado sobre las cualidades de liderazgo de los directivos en las organizaciones de servicios, Rausch (1999) reconoce que, aunque las funciones directivas y de liderazgo son igualmente importantes para la consecución de resultados, amenudo se ha prestado menor atención a los aspectos relacionados con el liderazgo debido a que la formación de la mayoría de los directivos se ha concentrado principalmente en los aspectos funcionales del trabajo. Por ello, propone el desarrollo de las cualidades de liderazgo de los directivos en las empresas de servicios que conduzca a la obtención de un entorno que satisfaga al personal y, de este modo, permita producir mayor calidad en los servicios.

En segundo lugar, sobre la *gestión de los recursos humanos*, podemos extraer las siguientes conclusiones a partir del análisis de los diferentes trabajos basados en la filosofía de la calidad total. Por un lado, la formación es un aspecto clave en todos los programas de la calidad total (Bowen y Lawler, 1992; Blackburn y Rosen, 1993) que abarca desde técnicas de resolución de problemas al control estadístico del proceso, y, por lo tanto, va más allá de las habilidades laborales específicas. Por dicho motivo, algunos autores (Bowen y Lawler, 1992; Snell y Dean, 1992) sugieren la introducción de técnicas de selección de personal más rigurosas en empresas orientadas a la calidad total, en las cuales se precisa de individuos con una formación estadística elemental y con una capacidad de aprendizaje para la aplicación de dichos métodos. Por otro lado, según Dean y Bowen (1994), la filosofía de la calidad total parece dar más importancia a la satisfacción de los trabajadores para obtener una mayor eficacia organizativa que los investigadores en recursos humanos. Además, las empresas orientadas a la calidad total están adoptando de forma incremental innovaciones en los sistemas de reconocimiento y recompensas (Blackburn y Rosen, 1993; Hackman y Wageman, 1995) que, aunque están inspiradas en las teorías sobre compromiso y reconocimiento laboral desarrolladas bajo el marco de la dirección de empresas, son más enfatizadas por la calidad total, como es el caso del reconocimiento intrínseco¹⁶ (Dean y Bowen, 1994).

En tercer lugar, refiriéndonos a la *planificación estratégica de la calidad*, según Lloréns Montes (1996), existen algunas divergencias que enfrentan a la planificación

¹⁶ Según Dean y Bowen (1994), el reconocimiento intrínseco consiste en la percepción de que las contribuciones de los miembros de una organización a la misma son reconocidas de forma no económica.

estratégica de la dirección de empresas con la filosofía de la calidad total. Así, entre las divergencias existentes en la interpretación y el desarrollo de la calidad destacan: (1) la función trascendental de la calidad en la estrategia corporativa defendida por la filosofía de la calidad total, argumentando que las mejoras en la calidad producen mejoras en otras fuentes de ventaja competitiva (principalmente en costes), contrasta con la doctrina estratégica, que considera la calidad como fuente de ventaja competitiva entre otras muchas; (2) el papel de la calidad queda limitado cuando la perspectiva de la dirección estratégica trata de asegurar que los esfuerzos por lograr una ventaja en costes no comprometen la percepción de los clientes sobre la calidad de bienes o servicios comparables con precios más altos; y, finalmente, (3) desde el punto de vista de la calidad total, el proceso de formulación e implantación estratégica no difiere de cualquier otro proceso de la empresa, y, por ello, debería estar sujeto a un análisis y a una mejora continua, a diferencia de los teóricos de la dirección estratégica, quienes han prestado escasa atención a la mejora de los procesos y mayor énfasis a la variabilidad y al contenido de los mismos.

La *satisfacción y orientación al cliente* es quizás la dimensión más importante de la calidad total, aunque la teoría de dirección de empresas es criticada por ignorar el papel de los clientes en las organizaciones (Lengnick-Hall, 1996). Por este motivo, ante el escaso interés de la investigación de empresas por la figura del cliente, el marketing de servicios y el comportamiento organizativo han sido las disciplinas que han profundizado más en la importancia del papel de los clientes en la percepción de la calidad. Así, en marketing de servicios, el énfasis se ha centrado principalmente en la medición de las expectativas y las percepciones de los clientes (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988; Cronin y Taylor, 1992; Teas, 1993) y en la relación de precedencia entre calidad, satisfacción y actitudes de éstos (Oliver, 1980; Cronin y Taylor, 1992). Por su parte, la literatura sobre comportamiento organizativo se ha centrado en las implicaciones que las características de la organización tienen en el comportamiento del trabajador que está de cara al cliente, así como en la relación entre las percepciones de los empleados sobre las prácticas de gestión de recursos humanos y las actitudes de los clientes hacia el servicio (Larson y Bowen, 1989; Schneider y Bowen, 1985, 1993).

Como conclusión, las investigaciones en marketing, comportamiento organizativo y dirección de empresas necesitan integrarse en el avance del estudio del cliente y, si bien la mayor parte de las aportaciones sobre gestión de la calidad total han centrado

su atención en la satisfacción de las necesidades directas de los clientes, según Camisón (1994), dichos enfoques se muestran insuficientes, por lo que se precisa desarrollar una conceptualización de estos sistemas de gestión de la calidad total, entendidos por Merli (1995) como verdaderos sistemas de gestión de empresas, que están basados en las siguientes dimensiones básicas: el liderazgo como principal valedor del sistema de calidad; la integración eficaz de las acciones de la calidad con el resto de objetivos, políticas y estrategias de la empresa; la dotación de un conjunto de recursos suficientes para el desarrollo del sistema y las acciones a emprender; una visión compartida a largo plazo; una cultura de satisfacción del empleado; y, por último, el énfasis en la satisfacción de las necesidades de los clientes. Por consiguiente, es en este marco de la gestión de la calidad total donde aparece la *dirección estratégica de la calidad total* como una extensión de la gestión de la misma, que pretende superar las divergencias entre ésta y la dirección estratégica y que considera la importancia de la toma de decisiones socialmente responsables y sensibles al entorno, con el fin de mejorar la competitividad de la empresa, fortaleciendo y aumentando sus objetivos de calidad (Lloréns Montes, 1996).

1.3.2. Modelos teóricos y empíricos que relacionan la calidad con el liderazgo

Como hemos mencionado previamente, una de las críticas dirigidas hacia la teoría de la dirección de empresas es el ignorar la figura del cliente en las organizaciones (Lengnick-Hall, 1996). En un intento de superar dicha crítica, aparecen algunos trabajos de investigación que comienzan a introducir la calidad percibida por el cliente como uno de los resultados empresariales que pueden obtenerse tras la implantación de un sistema de calidad total. Entre estos estudios, podemos destacar el trabajo de Evans (1997), de corte teórico y basado en el Premio de Malcolm Baldrige, en el cual se señala la importancia de obtener la satisfacción del cliente como uno de los resultados empresariales que emanan de la implantación de un sistema de calidad total, y se establece la relación existente entre el sistema de liderazgo y los resultados empresariales. Así, por un lado, podemos considerar que el enfoque de la gestión de la calidad total constituye el marco que establece la relación entre el liderazgo y la calidad, debido a que considera que el liderazgo personal de los directivos conduce el sistema de gestión que guía todas las actividades de la empresa hacia la excelencia de la calidad como resultado empresarial. Por otra parte, según este enfoque, los altos directivos deberían fijar objetivos y desarrollar planes que permitan integrar los

principios y prácticas relacionados con la calidad en sus organizaciones a través de la cualidad del liderazgo, que fomenta la comunicación y el reforzamiento de los valores de la calidad, el desarrollo e implantación de una visión y el establecimiento de sistemas de medición que determinen el nivel en que estos valores son adoptados.

A través del modelo de Evans, fundamentado en la teoría de sistemas, el autor explora la naturaleza de las relaciones interdisciplinarias de las categorías del criterio de Baldrige, agrupando dichas relaciones en tres tipos: (1) relaciones entre las prácticas directivas y los resultados empresariales, (2), relaciones entre los resultados empresariales, y, (3) relaciones entre las seis categorías. A continuación, dado nuestro interés en profundizar en las relaciones entre las prácticas directivas del liderazgo y los resultados empresariales basados en la satisfacción de los clientes, abordaremos, los dos primeros tipos de relaciones.

CUADRO 1.9

Inputs, prácticas directivas y outputs del liderazgo

Fuente: Elaboración propia a partir de Evans (1997)

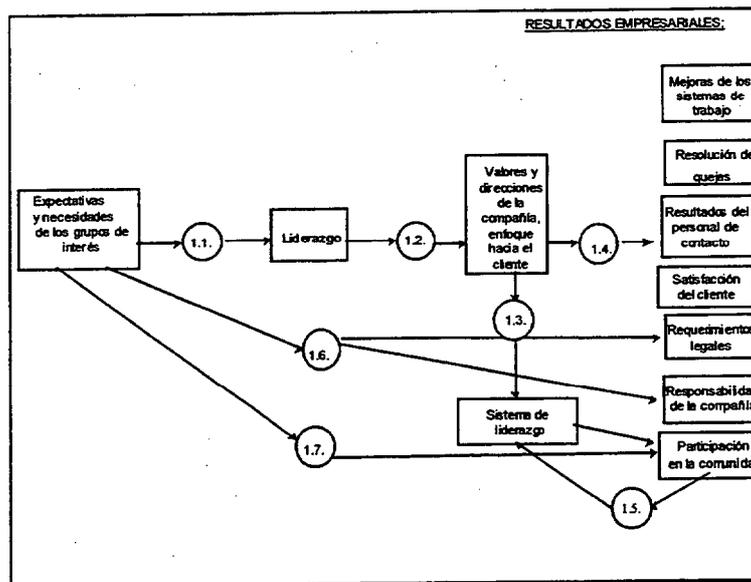
Inputs	Prácticas directivas	Outputs
Expectativas y necesidades de los grupos de interés (<i>Stakeholders</i>).	Cómo la alta dirección proporciona un liderazgo efectivo. (1.1)	Valores, direcciones de la compañía, enfoque hacia el cliente, aprendizaje continuo.
Expectativas y necesidades de los grupos de interés (<i>Stakeholders</i>).	Cómo los líderes marcan la dirección de la compañía y buscan oportunidades para la misma. (1.2)	Valores, direcciones de la compañía, enfoque hacia el cliente, aprendizaje continuo.
Valores, direcciones de la compañía, enfoque hacia el cliente y aprendizaje continuo.	Cómo los líderes desarrollan y mantienen un sistema de liderazgo efectivo a través de la delimitación de roles. (1.3)	Sistema de liderazgo
Sistema de liderazgo	Cómo los líderes comunican y refuerzan los valores, las direcciones, expectativas, enfoque en el cliente y aprendizaje a través de la fuerza de trabajo. (1.4)	Resultados empresariales como: mejora de los sistemas de trabajo, resolución de quejas, resultados del personal de contacto, satisfacción del cliente, responsabilidad social de la compañía y requisitos legales.
Resultados empresariales	Cómo los líderes revisan los resultados para reforzar las direcciones de la compañía y para mejorar el sistema de liderazgo. (1.5)	Mejora del sistema de liderazgo a través de la retroalimentación y por la creación de una organización que se adapte a los nuevos cambios.
Requerimientos públicos y de la comunidad	Cómo la compañía produce impacto en la sociedad por sus productos, servicios, instalaciones y operaciones. (1.6)	Mediciones, objetivos para cumplir los requisitos legales y éticos y riesgo empresarial.
Requerimientos públicos y de la comunidad	Cómo la compañía y sus empleados fortalecen los servicios en la comunidad (i.e., educación, sanidad, etc.). (1.7)	Medidas del nivel de participación en la sociedad y de la influencia positiva en otras organizaciones.

En primer lugar, sobre la relación entre las prácticas directivas del liderazgo y los resultados empresariales, en el cuadro 1.9 se observan las relaciones entre los *inputs*, las prácticas directivas y los *outputs* de cada categoría del Premio Baldrige, de modo que, algunos de los resultados de las prácticas del liderazgo constituyen los *inputs* de otras prácticas directivas. En este sentido, el enfoque dirigido hacia el cliente es el resultado del establecimiento por parte de los líderes de una dirección basada en su satisfacción y constituye, a su vez, un *input* para el desarrollo y el mantenimiento de un sistema de liderazgo eficaz, el cual delimita los roles de cada individuo para la realización de sus funciones orientadas a los objetivos impuestos por dicho sistema.

Figura 1.3

Modelo conceptual de las relaciones entre liderazgo y resultados empresariales

Fuente: Evans (1997)

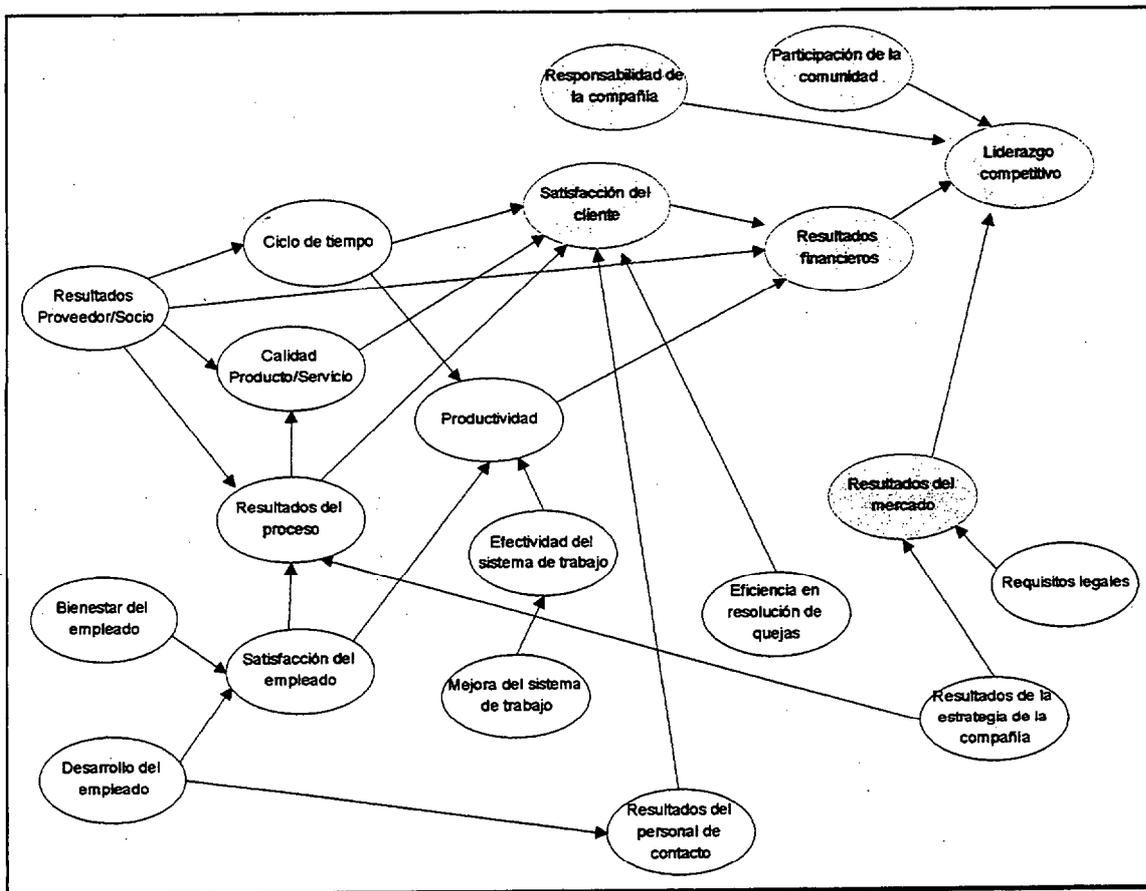


En segundo lugar, tal y como apreciamos en la figura 1.3, los resultados empresariales son una serie de *outputs* que se derivan de algunas prácticas directivas realizadas por los líderes de la compañía, tales como: la comunicación de los valores de la compañía (1.1) y de la dirección a seguir (1.2), la fijación de las expectativas a alcanzar y el enfoque hacia el cliente en el establecimiento de metas y objetivos (1.3 y 1.4). A su vez, estos resultados empresariales constituyen un *input* necesario para que los líderes revisen los rendimientos alcanzados y, en función de los mismos, refuercen la dirección adoptada por la compañía y mejoren su sistema de liderazgo (1.5). En conclusión, podemos considerar que el modelo conceptual de Evans (1997) establece

la conexión entre las prácticas directivas y los resultados empresariales y, por lo tanto, nos sirve como base teórica para plantear la correlación entre las variables de liderazgo (práctica directiva) y de satisfacción del cliente (resultado empresarial).

A continuación, mostramos el modelo teórico de Evans que aparece representado en la figura 1.4, en el cual aparecen en sombreado las relaciones entre los resultados empresariales y a través del cual observamos como el liderazgo competitivo está relacionado con la obtención de resultados externos tales como la satisfacción del cliente, los resultados financieros y los resultados del mercado.

Figura 1.4
Modelo conceptual de las relaciones entre los resultados empresariales
Fuente: Evans (1997)



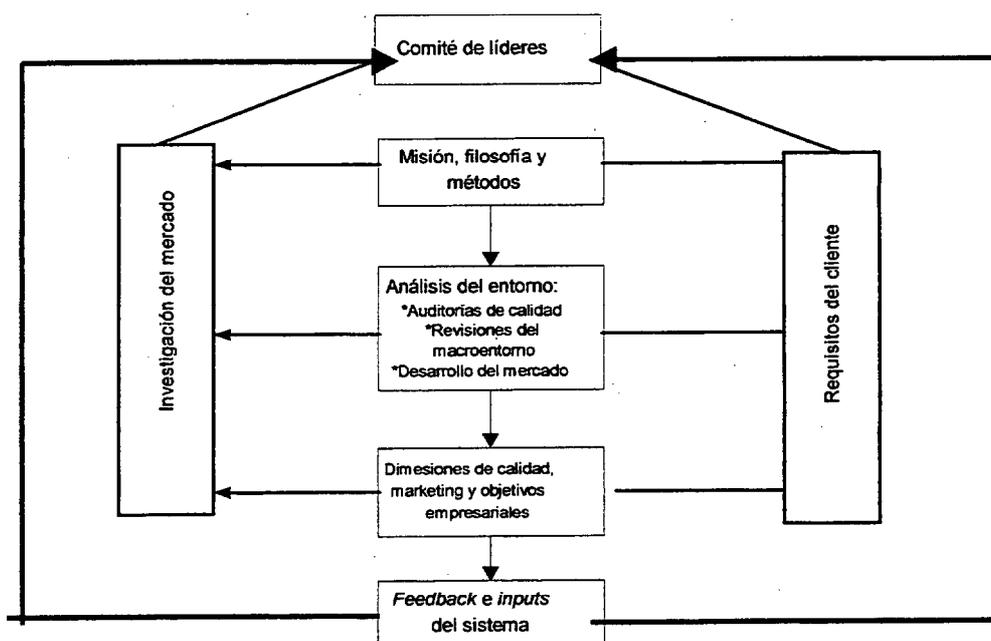
Por último, bajo el enfoque de la dirección estratégica de la calidad total, y sobre la base del modelo del Premio de Baldrige, existen trabajos empíricos realizados por organizaciones hoteleras cuyos sistemas de actuación relacionan el liderazgo con la calidad (Olsen, Teare y Gummesson, 1996). Según estos autores, el modelo de la

cadena Ritz-Carlton constituye uno de los modelos empíricos donde se establece la relación liderazgo-calidad. Esta cadena hotelera, que recibió el premio de Malcolm Baldrige en 1992, basó su actuación en un modelo que consistía en la existencia de un líder de la calidad en cada uno de sus hoteles, quien implantaba programas de formación y que, a través de un comité formado por dichos líderes, establecía la misión, la filosofía de la empresa y los métodos para realizar un análisis del microentorno con auditorías de calidad, previsiones sobre el macroentorno e investigaciones del mercado y de las necesidades de los clientes para establecer los objetivos de calidad. La formación de los empleados era un aspecto importante dentro de la labor del comité integrado por los líderes, que también proporcionaban formación a los directores de los distintos niveles organizativos. Por otra parte, la formación constituía una tarea que comenzaba tras la selección del personal en el hotel y que estaba encaminada a la comunicación a todos sus empleados de una misión empresarial orientada a la obtención de la calidad. De esta forma, como apreciamos en la figura 1.5, la calidad se establecía sobre la base de los resultados de la investigación de mercado y de los requisitos especificados por los clientes.

Figura 1.5

Modelo de planificación estratégica de la calidad total del Ritz-Carlton

Fuente: Olsen, Teare, y Gummesson (1996:99)



1.3.3. Eficacia de las empresas tras la implantación de un sistema de calidad total desde la perspectiva de la dirección estratégica

De la misma manera que hemos conceptualizado desde la dirección estratégica de la calidad total al liderazgo orientado hacia la calidad como un sistema que está relacionado con la implantación de la misma, también es preciso estudiar los factores del sistema (exógenos y endógenos) que pueden afectar al desempeño laboral de los empleados a través del impacto en el comportamiento de los mismos y que explican el éxito y la eficacia de un sistema de calidad total.

En las diversas publicaciones sobre calidad total se establece una lista de actividades que las empresas deberían desarrollar para iniciar un proyecto esta naturaleza. Sin embargo, tras su implantación, las empresas obtienen resultados diferentes, por lo cual es necesario especificar aquellos factores que son potencialmente influyentes en el éxito y la eficacia de un programa de calidad total. A partir de una revisión del estado de la cuestión teórico y empírico, los factores que explican mayor varianza en la eficacia del programa de calidad total se pueden agrupar en: *factores exógenos, procesos de comportamiento y actitudinales, incertidumbre del entorno, orientación empresarial y grado de aplicación de los elementos básicos de la calidad total* (Lloréns, 1996).

Existen algunos *factores exógenos* que pueden acompañar a un programa de mejora y pueden hacer que los cambios producidos no se deban exclusivamente a dicho programa. En este caso, la mejora observada podría haber resultado de acontecimientos que coincidieron temporalmente con la introducción del programa de calidad (factores sectoriales o de mercado), o deberse al factor temporal, ya que podemos extraer conclusiones en un corto plazo sin llegar a analizar sus consecuencias a largo plazo. Por lo tanto, esta aproximación hace difícil encontrar explicación sobre la razón de las mejoras (Powell, 1995; Hackman y Wageman, 1995; Gómez y Lloréns, 1996).

En segundo lugar, los *procesos de comportamiento y actitudinales* influyen en el desempeño laboral de los individuos en la organización y, por consiguiente, se precisa su estudio tras la implantación de un programa de calidad total en la medida en que estos procesos (motivación, satisfacción, compromiso, aprendizaje y cambio cultural) pueden determinar la forma en que los empleados se comportan en su trabajo.

Además, hay que destacar que el comportamiento de los empleados puede verse afectado por factores del sistema, factores personales y por la interacción persona/sistema, punto de vista que es compartido por Dobins, Cardy y Carson (1991), Waldman (1994), Hackman y Wageman (1995) y Lloréns Montes (1996). Por un lado, entre los factores del sistema, dentro del contexto organizativo, Lloréns Montes (1996) diferencia: (1) los factores relacionados con el empleado (*i.e.*, apoyo, presión, cohesión, innovación, imparcialidad y reconocimiento extrínseco e intrínseco), los cuales recogen los aspectos vinculados con las valoraciones cognitivas del comportamiento de ciertos individuos (*i.e.*, los jefes) con los empleados en el ámbito interno de la organización; y (2) los factores relacionados con el cliente (*i.e.*, la información laboral, los problemas en los sistemas tecnológicos, los materiales de trabajo, la formación, el entorno laboral, la autoridad en las decisiones, el apoyo en los departamentos funcionales, el conflicto y la ambigüedad de roles y la orientación a la calidad), que representan los obstáculos de naturaleza tecnológica o social que tienen capacidad para restringir el rendimiento de las personas. Por otro lado, los factores personales hacen referencia a las diferencias existentes entre los individuos en términos de conocimientos, habilidades y capacidades, por el nivel de esfuerzo orientado a la realización de tareas y por el método y la forma de organizarse en el trabajo. Además, estos factores pueden verse afectados por el sistema, por lo que se precisa estudiar los procesos que surgen de la interacción entre éste y los factores personales.

Con respecto al estudio de los factores personales que pueden alterar el comportamiento de los empleados, según Powell (1995), dentro de la dirección de empresas y desde la perspectiva de la dirección estratégica, la teoría de recursos ha profundizado en dichos factores y proporciona una perspectiva de gran utilidad para el estudio de la eficacia de un programa de calidad¹⁷. En este sentido, siguiendo a Schulze (1994), la teoría basada en los recursos acepta estas dos hipótesis: (a) los recursos constituyen un determinante fundamental del rendimiento organizativo (Rumelt, Schendel y Teece, 1991), de forma que una organización maximiza su resultado cuando posee o controla los recursos que le permiten producir más eficientemente y/o satisfacer mejor las necesidades de sus clientes (Peteraf, 1993); y (b) las organizaciones buscan rentas (Rumelt, 1987). Así mismo, según la teoría de los recursos, los empleados que participan en la realización de

¹⁷ En su investigación empírica, Powell (1995) concluye que las empresas que implantan un programa de calidad total y carecen de recursos intangibles no alcanzan el éxito, y aquellas que no implantan dicho programa y poseen recursos intangibles sí obtienen éxito.

los servicios son recursos estratégicos que pueden llegar a constituir una ventaja competitiva bajo determinadas condiciones. Así, Wright, McMahan y McWilliams (1992) consideraron las cuatro características de los recursos que contribuyen al logro de la ventaja competitiva sostenida (Barney, 1991), estudiando las condiciones bajo las cuales los recursos humanos cumplen tales requisitos: (1) los recursos humanos deben aportar valor positivo a la empresa y, en ese sentido, la empresa posee distintos puestos que requieren de unas determinadas aptitudes y habilidades de sus empleados; (2) los recursos humanos deben ser raros, lo cual significa que poseen un alto nivel aptitudinal que se consigue a través de la combinación de programas de selección válidos y de sistemas de recompensas atractivos; (3) los recursos humanos deben ser inimitables, es decir, caracterizarse por *condiciones históricas únicas* que han formado las prácticas, las políticas y la cultura de la empresa; *la ambigüedad causal* que describe las situaciones donde la causa de la ventaja competitiva no es fácilmente identificada (e.g., por su carácter intangible); y *la complejidad social* que sostiene que, en múltiples situaciones, la ventaja competitiva proviene de relaciones sociales únicas que no pueden ser duplicadas; y, por último, (4) los recursos no deben poseer sustitutos para poder constituir una ventaja competitiva; así, mientras que la tecnología es imitable y posee sustitutos, al poder ser reemplazada por nuevas técnicas que mejoran la productividad, los recursos humanos asociados a esas nuevas técnicas constituyen una fuente de ventaja competitiva que no puede ser sustituida.

Finalmente, una vez expuesto cómo la relación existente entre los factores del sistema/personas y el desempeño laboral está mediada por los procesos de comportamiento, y tras desarrollar el impacto de los factores personales sobre el desempeño laboral según la teoría de los recursos, podemos añadir que, en situaciones caracterizadas por una armonización entre la *incertidumbre del entorno* y la *orientación empresarial*, una mayor fiabilidad de los productos y una ventaja de mercado, se pueden generar ingresos crecientes y una superior eficiencia en los procesos y diseño de productos, lo que puede reducir el coste de las empresas (Lloréns Montes, 1996). Según dicho autor, esta relación influye en la eficacia del sistema de calidad total y, además, los resultados de las empresas diferirán dependiendo del grado de *aplicación de los elementos de la calidad total*. Así, en un trabajo empírico realizado por Powell (1995) se concluye que no todos los elementos poseen la misma contribución a la eficacia en la implantación de la calidad total y, entre los hallazgos de su estudio, resaltan, por un lado, que un programa de calidad total tiene un valor económico para las empresas, aunque no para todas por igual; y, de otro lado, que su éxito parece depender, en mayor grado, del

compromiso directivo, la apertura hacia el entorno y la autoridad para que los empleados tomen decisiones, y, en menor grado, del *benchmarking*, la formación, la fabricación flexible, y la mejora de los procesos y de los sistemas de medición.

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

2.1. El contexto de la investigación

En este segundo capítulo, comenzamos con una descripción del contexto en el cual se realizó la investigación, el sistema hotelero. Para ello, en primer lugar, mencionamos los componentes de la industria turística, enmarcamos el sistema hotelero dentro de la misma y enumeramos algunas de las concepciones sistémicas sobre los hoteles que nos permitirán comprender mejor los subsistemas en los que se encuadra nuestro estudio. En segundo lugar, clasificamos los sistemas hoteleros a través de una serie de variables diferenciadoras que determinan la existencia de diversas tipologías de hoteles. En tercer lugar, explicamos algunos de los procesos que tienen lugar durante la estancia del cliente en el hotel, los cuales nos van a permitir evaluar la calidad percibida por los mismos en dichos servicios.

2.1.1. La industria turística: concepto y clasificación de las actividades turísticas

En esta última década, la industria turística se ha convertido en un sector más complejo, globalizado e integrado y crucial en el proceso de desarrollo de muchos países. Por ello se hace necesario que el marco conceptual cubra una serie de objetivos básicos para mejorar los sistemas de clasificación que se aplican al turismo, de modo que, a partir del análisis de los trabajos de investigación realizados sobre este sector, parece obligado formular algunas consideraciones sobre los aspectos institucionales que explican lo que se entiende por industria turística, debido a la dificultad de concretar la amplitud y el alcance de los recursos necesarios en los procesos específicos que llevan a cabo los agentes turísticos y que culminan en determinados productos o servicios. En tal sentido, se ha venido aceptando el hecho de que el turismo es una actividad multifacética y también dispersa, y, según Gilbert (1989: 83-99): "exige servicios que pueden considerar o no al turista como el principal usuario final". En esta línea, Figuerola Palomo (1991:44) sostiene que: "el concepto de turismo nunca puede estar ligado o relacionado con una actividad sectorial, puesto que la valoración del turismo no se identifica directamente con ningún proceso productivo concreto. Por el contrario, la naturaleza turística procede del consumidor que absorbe

los bienes y los servicios generados. En consecuencia, en la medida que un sector o empresa dedique una mayor parte de su producción a la actividad turística, este mismo sector, empresa o rama productiva, ya sea a nivel nacional, regional o local habrá de adquirir el carácter de turístico”.

Ahora bien, es a partir de marzo de 1993 cuando es aceptado un nuevo marco conceptual del turismo por la Oficina de Estadística de las Naciones Unidas, que constituye la base para la cuantificación de los resultados del sector turístico en términos homogéneos entre los países y con los conceptos utilizados en el sistema de contabilidad nacional. Este proyecto fue elaborado a partir de la labor de la Organización Mundial del Turismo (OMT) junto con otras organizaciones y, fruto del mismo, tuvo lugar la aparición de la Clasificación Internacional Uniforme de las Actividades Turísticas (CIUAT) que exponemos en el cuadro 2.1 y que aparece recogido en el trabajo de Huéscar (1993). En él mostramos el conjunto de las actividades turísticas por el lado de la demanda y de la oferta que están totalmente relacionadas con el turismo¹. Además, en dicha clasificación existen una serie de campos de tabulación (divisiones, grupos, clases y subclases), donde las principales divisiones pueden recogerse en los siguientes grupos: las *instalaciones e infraestructuras*, los *comercios al por menor*, las *operaciones de alojamiento*, los *servicios de transporte*, las *empresas intermediarias*, las *compañías de alquiler*, la *gestión de la propiedad turística*, los *servicios de gabinete para las empresas turísticas*, la *Administración turística*, la *formación turística* y las *asociaciones de profesionales relacionados con el turismo*.

A partir de esta clasificación internacional, procederemos a mencionar diversos trabajos dentro del marco nacional e internacional que destacan en el estudio de la industria turística y que contemplan algunas de las actividades de esta clasificación. En cualquier caso, las más referenciadas son las operaciones de alojamiento, los servicios de transporte y la distribución del producto turístico.

¹ En la clasificación original figuran tanto las actividades dedicadas al turismo por completo como aquellas que sólo están relacionadas con el mismo de forma parcial. En el cuadro 2.1 exponemos aquellas relacionadas con el turismo de forma total.

CUADRO 2.1

Clasificación Internacional Uniforme de las Actividades Turísticas (CIUAT)

Fuente: Elaboración propia a partir del Instituto de Estudios Turísticos (1993)

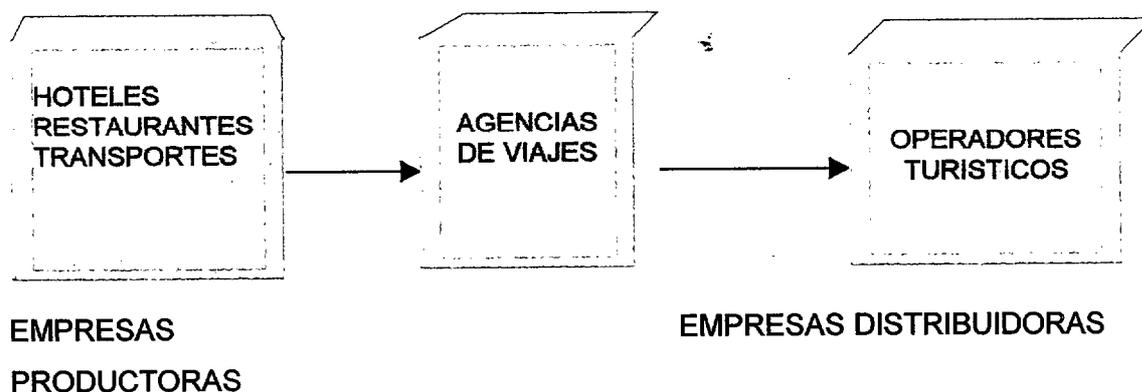
División	Nombre
<p>F 45 Instalaciones e Infraestructuras</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimientos comerciales-hoteles, venta al por menor, etc.. • Instalaciones recreativas-pistas de esquí, campos de golf. • Obras públicas, instalaciones de transporte, terminales, presas. • Residencias turísticas-residencias secundarias y residencias de vacaciones.
<p>G 50 Comercios al por menor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Venta al por menor de accesorios de viaje, maletas. • Otro tipo de venta al por menor de accesorios de viaje en tiendas especializadas. • Venta al por menor de equipos de escafrandrismo y natación submarina. • Venta al por menor de equipos de esquí. • Venta al por menor de equipos de campamento y excursionismo. • Tiendas de Objetos de recuerdo
<p>H 55 Operaciones de Alojamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hoteles y restaurantes • Hoteles y moteles con restaurantes. • Hoteles y moteles sin restaurantes • Hostales y refugios • Estacionamiento para terrenos de camping • Alojamiento con fines sanitarios • Otras instalaciones de alojamiento.
<p>I 60,61,62,63 Servicios de transporte y Actividades complementarias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios interurbanos de pasajeros por vía férrea. • Servicios de excursiones en trenes. • Servicios regulares de autocares interurbanos. • Autocares de largo recorrido. • Autocares para circuitos locales. • Barcos de crucero. • Alquiler de embarcaciones con tripulación. • Transporte de pasajeros por vías de navegación interiores con alojamiento. • Circuitos locales por vías de navegación interiores. • Transporte regular de pasajeros por vía aérea. • Transporte no regular de pasajeros por vía aérea • Alquiler de aeronaves con tripulación. • Otras actividades de transporte terrestre • Otras actividades de transporte marítimo • Otras actividades de transporte aéreo • Agencias de viajes. • Organizadores de excursiones y de viajes todo incluido y mayoristas de viajes. • Oficinas de venta de billetes de viaje que no forman parte de compañías de transporte. • Guías.
<p>J 66 Seguros de viajes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de seguros de viaje

División	Nombre
<p style="text-align: center;">K 70</p> <p style="text-align: center;">Gestión de la propiedad turística</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compra o venta de bienes turísticos propios o arrendados con opción de compra • Alquiler de bienes turísticos propios o arrendados con opción de compra. • Gestión de bienes turísticos. • Agencias inmobiliarias especializadas en bienes turísticos • Gestión de bienes turísticos. • Alquiler de automóviles • Alquiler de motocicletas • Alquiler de vehículos recreativos, remolques y caravanas. • Alquiler de equipo de transporte por vía aérea para uso personal. • Alquiler de embarcaciones y servicios conexos • Alquiler de bicicletas • Alquiler de equipos de esquí • Alquiler de artículos relacionados con el turismo no clasificados en otra parte. • Investigación Turística. • Investigación en mercados turísticos. • Servicios de asesoramiento empresarial y en materia de gestión sobre turismo • Arquitectura e ingeniería turísticas. • Publicidad Turística. • Fotógrafos de pasaporte.
<p style="text-align: center;">L 75</p> <p style="text-align: center;">La administración turística</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Oficinas de información. • Administración Turística • Reglamentación de las actividades de transporte. • Expedición de visados y relaciones consulares. • Policía especial, de frontera y seguridad de aeropuertos.
<p style="text-align: center;">M 80</p> <p style="text-align: center;">La formación Turística</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Escuelas hoteleras. • Programas de enseñanza turística superior. • Escuelas de gestión de actividades recreativas y de parques de atracciones. • Enseñanza relacionada con el turismo, NCOP. • Instrucción en materia de esquí. • Formación turística, NCOP.
<p style="text-align: center;">O 91</p> <p style="text-align: center;">Asociaciones de profesionales relacionados con el turismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sindicatos de iniciativa para visitantes y organizaciones de congresos. • Actividades de asociaciones profesionales relacionadas con el turismo. • Actividades de sindicatos relacionados con el turismo. • Clubs de viaje.
<p style="text-align: center;">Q 99</p> <p style="text-align: center;">Organismos Turísticos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organismos turísticos internacionales.

En el marco nacional, en primer lugar podemos destacar la aportación de Figuerola Palomo (1991, 1995), quien realiza una aproximación sistémica según la cual las empresas que constituyen el sistema turístico son aquellas que se integran en la rama productiva y de distribución de bienes y de servicios y en las cuales el destino final de su producción es el turista. Así, como observamos en la figura 2.1, las empresas productoras (hoteles, restaurantes, empresas de transporte, etc) asumen la parte inicial del proceso y, posteriormente, a través de las empresas de distribución que actúan como intermediarios, el producto se pone a disposición del cliente final, ya que, por la masificación de la demanda, se hace imprescindible canalizar la producción turística, utilizando el papel de las agencias de viajes y de los operadores turísticos para la comercialización.

Figura 2.1
El sistema de las empresas turísticas

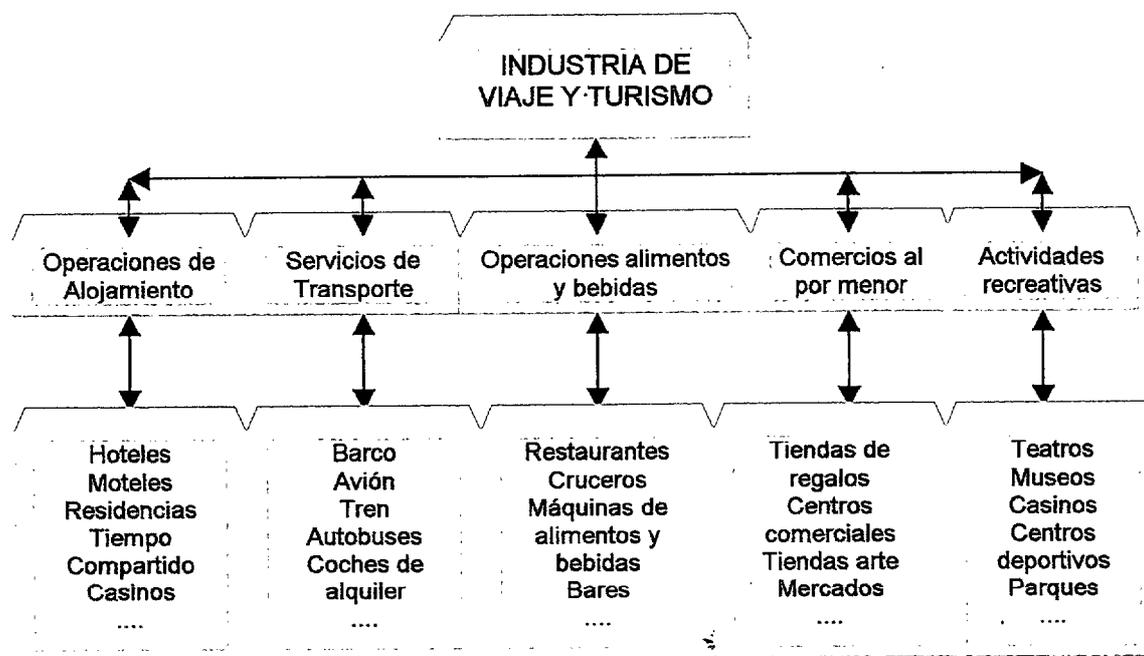
Fuente: Figuerola Palomo (1991)



En segundo lugar, siguiendo el mismo esquema que Figuerola Palomo (1991) pero introduciendo un mayor número de actividades dentro del sistema turístico, podemos destacar la clasificación que establece Kasavana y Brooks (1995) en un marco supranacional, según la cual la industria del turismo incluye cinco actividades principales: operaciones de alojamiento, servicios de transportes, operaciones de alimentación y bebidas, comercios al por menor para la distribución de artículos relacionados con el turismo (*i.e.*, ocio, *souvenirs*, arte, etc) y las actividades recreativas y culturales, tal y como representamos en la figura 2.2:

Figura 2.2
Clasificación de la industria de transporte y turismo

Fuente: Kasavana y Brooks (1995)

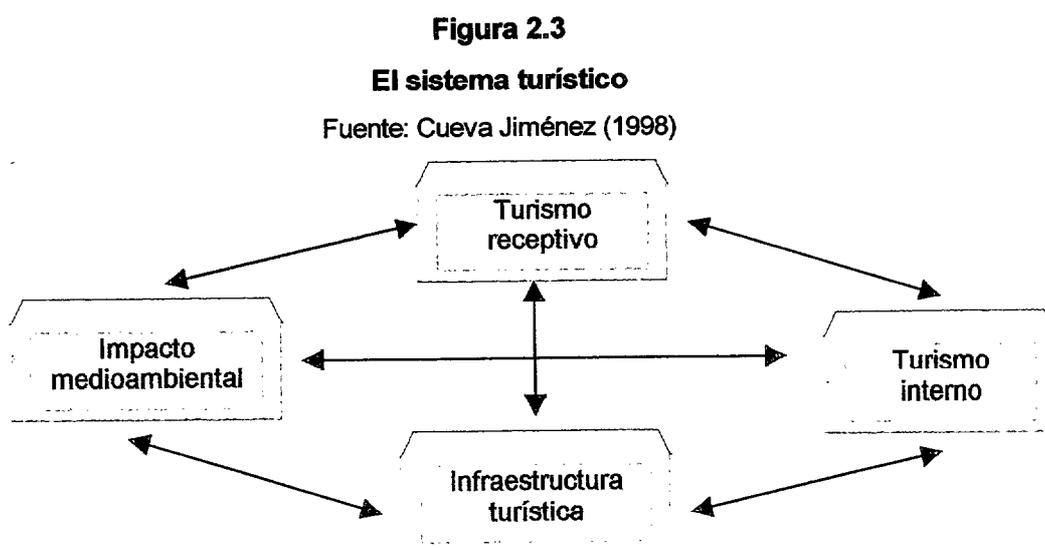


Entre las *operaciones de alojamiento*, se incluyen las realizadas por hoteles, moteles, residencias, apartamentos, villas, complejos a tiempo compartido, centros para exhibiciones y/o conferencias, caravanas y lugares de *camping*. Otra de las divisiones corresponde a los *servicios de transporte*, que incluyen los servicios ofrecidos por las compañías aéreas, de transporte marítimo (*i.e.*, compañías de transporte marítimo de pasajeros y compañías de cruceros) y de transporte terrestre (*i.e.*, empresas de alquiler de coches, compañía de trenes, autobuses, taxis) que facilitan que los viajeros se desplacen hasta el destino turístico elegido, así como entre varios lugares dentro del mismo. Además, dentro de esta industria se incluyen las *operaciones de alimentos y bebidas*, que abarcan los servicios que facilitan el consumo de los bienes y servicios relacionados con la restauración, tales como los ofrecidos por las cafeterías, los bares, las empresas de *catering*, las compañías de cruceros, las máquinas expendedoras y los restaurantes, así como los *comercios al por menor*, entre los que destacamos las tiendas de regalo, los centros comerciales, las tiendas de arte y los mercados. Por último, las *actividades recreativas y culturales*, entre las que podemos citar las ofrecidas por los teatros, los museos, las galerías, los parques nacionales, los parques temáticos, los centros y lugares que forman parte del patrimonio histórico y artístico, los casinos y los centros deportivos. Así, las diversas tipologías de organizaciones turísticas identificadas

en la literatura americana (*i.e.*, Coltman, 1989; Mill, 1990; Howell, 1993; y, Angelo y Vladimir, 1994) coinciden con la división que establecen Kasavana y Brooks (1995).

En tercer lugar, otras de las aportaciones que contemplan algunas de las divisiones de la Clasificación Internacional de Actividades Turísticas (CIUAT) corresponden a los trabajos de Bueno Campos (1996) y de Membrado Martínez (1996), según los cuales el turismo, que no figura como una actividad productiva en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), se desarrolla a través de diversos sectores entre los que podemos citar, por una parte: el *alojamiento* (tradicional o alternativo); la *restauración*, que incluye un amplio espectro de establecimientos; y los *transportes*, que en sus diversas modalidades, y apoyados en el desarrollo tecnológico, permiten acercar los núcleos emisores a nuevos núcleos receptores. Por otra parte, otros servicios necesarios para el disfrute de la estancia del turista lo constituyen la animación y los parques temáticos, así como las empresas que canalizan la oferta de los núcleos receptores (los operadores turísticos y las agencias de viajes).

En cuarto lugar, también a nivel nacional, otra de las aportaciones realizadas para establecer una clasificación de la industria turística corresponde al trabajo de Cueva Jiménez (1998), quien, desde una perspectiva sistémica, desarrolla un estudio del sistema turístico español y elabora un modelo similar al de Huéscar (1993)² en el cual destaca la existencia de seis subsistemas: el turismo receptivo, el turismo interno, la infraestructura turística y el impacto medioambiental (véase 2.3):



² A diferencia de Cueva Jiménez (1998), Huéscar (1993) considera tres tipos de turismo: el interno, el emisor y el receptor.

En el modelo de Cueva Jiménez (1998) el subsistema producto turístico se apoya en una infraestructura conocida como el subsistema *de infraestructura turística*, compuesto por plazas de alojamiento y empresas de restauración. Por consiguiente, podemos considerar que el trabajo de Cueva Jiménez (1998) también contempla la Clasificación Internacional Uniforme de las Actividades Turísticas (CIUAT), en algunas de sus divisiones (infraestructura turística, operaciones de alojamiento y de restauración).

Al contrario que los trabajos de Figuerola Palomo (1991) y de Cueva Jiménez (1998), que responden al enfoque clásico de sistemas, la aportación de Muñoz Oñate (1994) se caracteriza por tener una orientación estratégica y, según el estudio realizado por Bueno Campos (1996) acerca del estado de la investigación sobre las empresas turísticas en España, el trabajo de Muñoz Oñate (1994) se enmarca dentro del enfoque administrativo específico-funcional e introduce una serie de conceptos relacionados con el marketing turístico. Según el autor, el producto turístico se confecciona a partir de unos factores básicos necesarios para conformarlo y de unos servicios periféricos necesarios para llevar a cabo los servicios básicos y sin los cuales aquél se daría en condiciones muy limitadas o incluso no podría darse. En este sentido, ésta clasificación también contempla algunas divisiones de la Clasificación Internacional Uniforme de las Actividades Turísticas (CIUAT) y, entre los elementos necesarios para fabricar bienes de clasificación turística, destacan los siguientes: (a) *elementos del entorno*, los cuales son denominados básicos por su carácter eminentemente turístico (recursos naturales, culturales e históricos); (b) *elementos de infraestructura e instalaciones públicas*, que permiten disfrutar de los anteriores y adecuar las condiciones en donde se asientan los componentes privados (*i.e.*, servicios públicos sanitarios, instalaciones aeroportuarias, carreteras, autopistas y red de ferrocarriles, canales y ríos, limpieza de playas y ciudades, mantenimiento ecológico del entorno, etc.); (c) *elementos de infraestructuras e instalaciones privadas*, que incluyen, en general, toda la estructura y parque del transporte, como líneas aéreas, marítimas, de autocares y las instalaciones para el alojamiento y necesidades asociadas con el mismo (fundamentalmente restauración y ocio, etc.); y, (d) *elementos complementarios*, como los bares, restaurantes, tabernas, cafés, instalaciones deportivas y de divertimento, parques y jardines e instalaciones de ocio (*i.e.*, teatros, complejos deportivos, discotecas, casinos, parques temáticos, etc.). En este campo se incluye la infraestructura de plantas comerciales, con las grandes superficies y los comercios al por menor que ofrecen productos a los turistas.

2.1.2. El sistema hotelero

Una vez destacadas las diversas actividades que definen la industria turística, abordamos, en un nivel de análisis más específico, el sistema hotelero, el cual se enmarca dentro de las operaciones de alojamiento. Según la Ordenación de Alojamientos y Restauración de 1992: “[...] en el clásico Estatuto Ordenador de empresas y actividades turísticas de 1964 se profundizaba en el concepto técnico de los alojamientos turísticos, clasificándolos en los de hostelería y los de carácter no hotelero [...] Para el Real Decreto 1.634/1983 de 15 de junio, son hoteles las empresas o establecimientos dedicados de modo profesional y habitual al alojamiento de personas mediante precio, teniendo la condición de establecimientos abiertos al público”. Según esta ordenación, la clasificación hotelera no es la misma entre los diferentes países, ni siquiera entre las comunidades autónomas de España, lo que para Muñoz Oñate (1994) supone un hándicap cuando se pretende realizar una comparación competitiva de productos afines. Para Cerra, Dorado, Estepa y García (1994), de acuerdo con la reglamentación a nivel nacional (Real Decreto 1.634/1983), los alojamientos hoteleros se dividen en hoteles y pensiones, a diferencia con la anterior legislación de 1964 que distinguía entre establecimientos hoteleros y extrahoteleros³.

Si realizamos una aproximación a las clasificaciones de los sistemas hoteleros que comienzan a aparecer a partir de la década de los noventa, observamos como existe una serie de similitudes en las variables empleadas. Estas variables han sido estudiadas por Figuerola Palomo (1991), Vallen y Vallen (1991), Lattin (1993), Mullins (1993), Muñoz Oñate (1994), Renner (1994) y Kasavana y Brooks (1995), entre otros, según se describe en el cuadro 2.2.

³ Dado que nuestro contexto de investigación corresponde a la Comunidad Autónoma Canaria, podemos mencionar la Ley 7/1995 de 6 de abril de Ordenación del Turismo en Canarias, por la cual se regulan las empresas turísticas y sus establecimientos en cuanto a su *tipología*, dando entrada por primera vez a empresas y actividades de ocio y esparcimiento; sus *obligaciones* para con el usuario; y el *régimen jurídico* por sectores de actividad y la regulación de los alojamientos en régimen de uso a tiempo compartido (expresión que sustituye al anglicismo de *time-sharing*).

CUADRO 2.2

Variables empleadas en la clasificación de los sistemas hoteleros

Fuente: Elaboración propia

	Figuerola Palomo (1991)	Vallen y Vallen (1991)	Lattin (1993)	Mullins (1993)	Muñoz Oñate (1994)	Renner (1994)	Kasavana y Brooks (1995)
Instalaciones y servicios	X	X	X	X	X	X	X
Tamaño		X	X	X	X	X	X
Localización	X	X	X	X	X	X	X
Mercado de clientes	X	X	X	X	X	X	X
Período de estancia				X			
Tipo de propiedad	X	X	X	X	X	X	X
Categoría del hotel		X	X	X	X		X

Instalaciones y servicios

Según Figuerola Palomo (1991), los hoteles son los establecimientos de alojamiento que cuentan con una mayor variedad de servicios, fluctuando los mismos según su categoría. Para Muñoz Oñate (1994), los hoteles se clasifican en: hoteles propiamente dichos, que facilitan alojamiento con o sin servicios complementarios; los hoteles-apartamentos, los cuales, por su estructura y servicios, disponen de instalaciones adecuadas para la conservación, elaboración y consumo de alimentos dentro de la unidad de alojamiento; y los moteles, que son aquellos establecimientos situados en las proximidades de carretera que facilitan alojamiento en departamentos con garaje y entrada independiente para estancias cortas. Además, en el ámbito internacional, según Kasavana y Brooks (1995), las operaciones de alojamiento turístico hacen referencia a diferentes conceptos (hoteles, moteles, moteles de carretera, albergues, pensiones y hostales) en función de los servicios que se ofrecen y de sus instalaciones, considerando un hotel como aquel establecimiento cuyo principal negocio es proporcionar instalaciones de alojamiento público, que ofrece uno o más de los siguientes servicios: alimentos y bebidas, mantenimiento de habitaciones, asistencia de conserjería y portería, limpieza en seco o lavandería, y uso de inmuebles o instalaciones.

Por último, podemos afirmar que la mayoría de los autores (Figuerola Palomo, 1991; Vallen y Vallen, 1991; Lattin, 1993; Mullins, 1993; Muñoz Oñate, 1994; Renner, 1994; Kasavana y Brooks, 1995) coinciden en definir los hoteles como aquellos sistemas que proporcionan habitaciones para el descanso y poseen servicio de limpieza y de restauración.

Tamaño

El tamaño de un hotel se mide por su número de habitaciones para huéspedes. No son numerosos los autores que establecen una clasificación detallada de los hoteles delimitando su tamaño en función del número de habitaciones. Así, Vallen y Vallen (1991) consideran a un hotel pequeño cuando tiene 100 o menos habitaciones, mediano entre 100 y 300, y grande si posee más de 300 habitaciones. Por su parte, Lattin (1994), Muñoz Oñate (1994), y Renner (1994) diferencian entre pequeños, medianos y grandes, pero no delimitan el número de habitaciones que corresponde a cada grupo. Finalmente, Kasavana y Brooks (1995) distinguen entre cuatro grupos de hoteles según el número de habitaciones: con menos de 150, entre 150 y 299, entre 300 y 600, y hoteles con más de 600 habitaciones.

El mercado de clientes: localización y período de estancia

La localización está directamente relacionada con el mercado objetivo de clientes del hotel, el cual determina, a su vez, las características del establecimiento, observándose ciertas diferencias según sea vacacional, comercial o residencial. De este modo, podemos decir que el propio mercado de clientes da lugar a dos clasificaciones paralelas de los hoteles: atendiendo a su localización y al período de estancia de los clientes.

Por la importancia de la clasificación hotelera según el mercado de clientes, señalaremos algunos de los parámetros puntualizados por Figuerola Palomo (1991), Vallen y Vallen (1991), Lattin (1993), Mullins (1993), Muñoz Oñate (1994), Renner (1994), y Kasavana y Brooks (1995) para distinguir bajo este criterio los tres principales tipos de hoteles: (1) los hoteles comerciales; (2) los hoteles residenciales; y (3) los hoteles turísticos - véase cuadro 2.3-.

CUADRO 2.3

Clasificación de los hoteles atendiendo al mercado de clientes

Fuente: Elaboración propia a partir de Vallen y Vallen (1991)

	Hoteles comerciales	Hoteles residenciales	Hoteles turísticos
Definición	Actividad económica	Estancia o permanencia	Actividad recreativa
Localización	Cerca ciudad	Afuera	Lejos de la ciudad
Perfil cliente	Transeúnte	Residente	Transeúnte
Precio	Tarifa comercial	Tarifa moderada	Tarifa superior
Servicios	Tradicional	Limitados	Extensa gama

Los *hoteles comerciales* son considerados como los alojamientos destinados a la realización de actividades de negocio, y básicamente proporcionan servicios a agentes comerciales, grupos de conferenciantes, empresarios e industriales que desean alojamiento por un período breve de tiempo en el núcleo urbano o en las cercanías de la ciudad. Entre los servicios que ofrecen al cliente, destacan: prensa, desayuno, teléfono, televisión, vídeo, servicios de alquiler de coches, autobuses al aeropuerto y servicios de restaurante y bar. Además, la mayoría de los hoteles comerciales poseen zonas destinadas a conferencias, de invitados y de banquetes. Pueden ofrecer servicios de limpieza de ropa; comercios de *souvenirs*, moda o calzado; y centros de salud y recreo (*i.e.*, saunas, piscina e instalaciones deportivas). En este tipo de hoteles, los clientes suelen ser habituales, pudiendo existir una tarifa diferente según la categoría del cliente o la empresa a la que pertenece (Figuerola Palomo, 1991; Vallen y Vallen, 1991; Lattin, 1993; Mullins, 1993; Renner, 1994; Kasavana y Brooks, 1995).

Los *hoteles residenciales* hacen alusión a aquellos alojamientos con clientes de larga estancia a los cuales se les obliga a firmar un contrato con los servicios que el establecimiento se compromete a prestar. Están localizados en la ciudad o en las afueras de la misma, siendo el perfil de sus clientes el de residentes que precisan alojamiento por un período de tiempo superior a un mes a un precio moderado. Entre los servicios que ofrecen pueden incluirse, entre otros, la limpieza regular, el servicio de restaurante y la seguridad del edificio (Figuerola Palomo, 1991; Vallen y Vallen, 1991; Lattin, 1993; Mullins, 1993; Renner, 1994; Kasavana y Brooks, 1995).

Los *hoteles turísticos* son también un tipo de alojamiento con actividades recreativas cuyos clientes son de un perfil sociológico diferente a aquellos que acuden a los hoteles comerciales y residenciales. Los clientes reservan su estancia, siendo ésta superior a la media de permanencia de los clientes en hoteles comerciales. El precio suele superar al

de los anteriores hoteles y se encuentran ubicados tanto en medio urbano como rural (Figuerola Palomo, 1991; Vallen y Vallen, 1991; Lattin, 1993; Mullins, 1993; Renner, 1994; Kasavana y Brooks, 1995).

Por último, Muñoz Oñate (1994) añade en la clasificación hotelera unas nomenclaturas más acordes con las tipologías de los clientes a los que se pretende servir, distinguiendo entre: hoteles para convenciones e incentivos; hoteles de connotación con albergues, residencias, monasterios o refugios; hoteles de aeropuertos; hoteles para zonas industriales; castillos, palacetes y mansiones; hoteles de fin de semana; hoteles de tipo *resorts*; hoteles especializados en instalaciones para tercera edad o jubilados, etc.

Tipo de propiedad

Según la propiedad o la afiliación de un hotel, éstos se pueden clasificar en hoteles independientes y en hoteles miembros de una cadena (Figuerola Palomo, 1991; Vallen y Vallen, 1991; Lattin, 1993; Mullins, 1993; Muñoz Oñate 1994; Renner, 1994; Kasavana y Brooks, 1995). El primer caso hace referencia a hoteles que no están sujetos a obligaciones financieras corporativas, y, en su mayoría son hoteles de propiedad familiar. En el segundo caso, el hotel puede formar parte de una cadena por ser ésta su propietaria o por tener alguno de los siguientes vínculos con ella:

- *Contrato de administración.* Este tipo de contrato implica que la responsabilidad financiera y legal recae sobre el propietario del hotel, mientras que una compañía de administración se encarga de las operaciones hoteleras, paga los gastos y a cambio recibe una cantidad de dinero fija del propietario. Muchas cadenas hoteleras utilizan los contratos de administración en su estrategia de crecimiento (e.g. Nordotel, hoteles NH, Princess, Hyatt, Westin y Stouffer Renaissance).
- *Franquicia.* Consiste en que una cadena permite a un hotel utilizar su nombre de marca, sistemas de reserva y sistemas operativos a cambio de un porcentaje de los ingresos del establecimiento y de una cuota fija por determinadas prestaciones (e.g., publicidad). Algunos de los franquiciadores más conocidos en el sector hotelero son: Sol-Meliá, Barceló, Holiday Inn, Choice International, Ramada Inc, Hilton Hotels Corporation y Days Inns.



- *Contrato de referencia.* Es firmado por establecimientos independientes o por pequeñas cadenas que deciden unirse por motivos de marketing, de forma que cada hotel remite a sus clientes a otros hoteles afiliados. Este tipo de contrato es más frecuente en América que en Europa y entre los ejemplos de sistemas de referencia, podemos destacar a las cadenas hoteleras Best Western International y Preferred Hotels y a Raddisson con las líneas aéreas SAS.

Categoría del hotel

La clasificación de los hoteles en función de los servicios que ofrece cambia de un país a otro. De este modo, existen en torno a unos ochenta sistemas de clasificación de hoteles en todo el mundo, los cuales varían desde el tipo del sistema suizo, en el que cada hotel se evalúa a sí mismo, al sistema de Sudáfrica, donde el gobierno, según sus intereses, impone una categoría a cada hotel (Vallen y Vallen, 1991). También existen diferencias entre los hoteles europeos y los americanos; así, según Lattin (1993), los hoteles europeos se clasifican en: hoteles de lujo (cinco estrellas), hoteles de cuatro estrellas, hoteles medios (tres y dos estrellas) y hoteles económicos (una estrella). El sistema de clasificación americano no distingue entre el número de estrellas, diferenciando entre varias categorías de hoteles en función de la localización, del precio, del nivel de servicios y de los complementos ofrecidos en la habitación.

En España, según el Real Decreto 1.634/1983 de 15 de junio, los hoteles y hoteles-apartamentos se clasifican en cinco categorías, identificados por estrellas. En dicho decreto se dispone que la determinación de las categorías de los hoteles se hará en virtud del cumplimiento de unos requisitos técnicos mínimos agrupados en cinco apartados: instalaciones, comunicaciones, zona de clientes, servicios generales y zona de personal, tal y como observamos en el cuadro 2.4:

CUADRO 2.4

Clasificación de los hoteles atendiendo a su categoría

Fuente: Elaboración propia a partir de la Ordenación de alojamientos y restauración I (1992)

Categoría en número de estrellas→

	*****	****	***	**	*
INSTALACIONES					
• Climatización	sí	sí	(+)	no	no
• Calefacción	sí	sí	sí	sí	sí
• Agua caliente	sí	sí	sí	sí	sí
COMUNICACIONES					
• Escaleras (1)	sí	sí	sí	sí	sí
• Habitaciones con terraza (2)	4	4	3.5	3.5	3.5
• Superficies mínimas (3)	5	4.5	4	3.5	3.5
• Altura de techos	2.7	2.7	2.6	2.3	2.5
ZONA DE CLIENTES					
• Habitaciones individuales	sí	sí	sí	sí	sí
• Dobles	sí	sí	sí	sí	sí
• Dobles salón	sí	sí	no	no	no
• Suites	sí	no	no	no	no
• Baños o aseos en habitaciones	sí	sí	sí	sí	sí
• Salones sociales	sí	sí	sí	sí	sí
• Bar	sí	sí	sí	no	no
SERVICIOS GENERALES					
• Servicios sanitarios generales (4)	sí	sí	sí	sí	sí
• Oficio de planta	sí	sí	sí	sí	sí
• Cajas fuertes	sí	sí	sí	sí	sí
• Cajas fuertes individuales	sí	sí	sí	no	no
• Teléfono en planta	sí	sí	sí	no	no
• Fregadero en planta	sí	sí	sí	sí	sí
• Armario en planta	sí	sí	sí	sí	sí
• Acceso y salida de clientes	sí	sí	sí	sí	sí
• Acceso y salida de servicios	sí	sí	sí	no	no
• Acceso y salida de incendios	sí	sí	sí	sí	sí
ZONA DE PERSONAL					
• Vestuarios para personal (5)	sí	sí	sí	sí	sí
• Aseos para personal (6)	sí	sí	sí	sí	sí
• Comedor de personal	sí	sí	sí	no	no
• Dormitorios (7)	sí	sí	sí	sí	sí

(+): sólo en zonas nobles; (1) las escaleras de clientes y de incendio son obligatorias en todas las categorías de hoteles, mientras que las de servicio lo son en hoteles de una y dos estrellas; (2) en metros cuadrados; (3) superficie mínima en baños completos; (4), (5) y (6): independientes para señoras y caballeros; (7) para el personal que pernocte en el hotel.

En el cuadro 2.5 reflejamos el número de establecimientos hoteleros en España según su categoría y la ocupación hotelera durante el año 1997. La comunidad autónoma que destaca por disponer de un mayor número de hoteles es Cataluña, seguida de Andalucía y Baleares. Ahora bien, los porcentajes de ocupación hotelera sitúan a Canarias en primer lugar por ser la comunidad autónoma con un 77,26% de media anual de camas ocupadas. Así mismo, del cuadro se desprende que, en cuanto al número de hoteles de lujo (hoteles de cuatro y cinco estrellas), Andalucía, Cataluña y Canarias ocupan los tres primeros lugares, respectivamente.

CUADRO 2.5

Número de establecimientos hoteleros atendiendo a su categoría

Fuente: Elaboración propia a partir de Turespaña (1997)

CCAA	*****	****	***	**	*	Total	% ocupación
Andalucía	14	140	281	274	195	904	57,81
Aragón	1	10	61	89	79	240	33,91
Asturias	1	11	59	107	97	275	33,33
Baleares	7	96	454	167	106	830	70,87
Canarias	14	96	109	48	25	292	77,26
Cantabria	1	8	44	57	50	160	39,86
Castilla y León	8	31	88	103	66	296	33,47
Castilla-La Mancha		13	44	76	47	180	35,75
Cataluña	9	127	388	294	315	1133	57,69
Extremadura		13	23	36	44	116	36,81
Galicia	3	24	74	111	188	400	36,29
Madrid	7	88	63	86	18	262	52,40
Región de Murcia	1	14	29	38	20	102	44,72
Navarra		2	26	16	9	53	34,00
La Rioja		8	11	9	6	34	42,58
Comunidad Valenciana	6	35	154	154	118	467	63,02
País Vasco	2	15	34	44	38	133	39,48
Ceuta		3	1			4	—
Melilla			2	1	1	4	—

2.1.3. El ciclo del cliente en el sistema hotelero

En nuestro trabajo de investigación, nos proponemos estudiar cómo los clientes evalúan la calidad percibida en los encuentros de servicios que se producen con el

personal de la recepción y del restaurante durante su estancia en el hotel. Para ello, es necesario profundizar en el estudio de las interacciones que se producen entre los empleados que realizan los servicios y los clientes que los reciben, es decir, describir cada uno de los procesos que se producen en los departamentos donde existe un alto contacto entre empleados y clientes⁴ y que definen el ciclo del cliente en el hotel. Estos procesos operativos son descritos por Kasavana y Brooks (1989, 1993, 1995); Bardi (1990); Abbot y Lerry (1991); Dittmen y Griffin (1991); Vallen y Vallen (1991); Jones y Paul (1993); y Cerra *et al.* (1994). La mayoría de estos autores coinciden en considerar los siguientes procesos operativos de los departamentos de *front* como los encuentros de servicios⁵ que definen el ciclo del cliente en el hotel: (a) el registro de entrada y de salida en recepción, (b) los servicios del departamento de pisos, (c) los servicios de restauración y el servicio de habitaciones, y (d) los servicios de animación y recreación. En los epígrafes siguientes detallamos las actividades que definen estos cuatro procesos⁶.

El ciclo operativo de la recepción (registro de entrada y salida)

Bardi (1990) define el registro de entrada como uno de los momentos más importantes a la llegada del cliente al hotel. La impresión que éste recibe influye en la valoración por parte del mismo del resto de sus experiencias en el establecimiento. Según dicho autor, el concepto de acogida varía de un empleado a otro en el hotel pero comienza con la empatía del personal de recepción hacia la situación del viajero (*i.e.*, persona alejada de su ambiente familiar por varias horas o días, estresada por los posibles retrasos de vuelos, cambios de horario, pérdida de equipajes, diferencias en las comidas y, en general, afectado por una multitud de situaciones irregulares para su persona).

El registro de entrada o *check-in* supone un contacto personal con el cliente en la recepción, existiendo previamente un documento elaborado en el momento de la reserva que registra los datos personales del cliente potencial; no obstante, en el proceso de registro se repite la recogida de datos. Coincidiendo con Vallen y Vallen (1991), Kasavana y Brooks (1995) definen los siguientes encuentros de servicios en el proceso de registro de entrada: (a) *registro previo con la recopilación de la información* concerniente a las necesidades del cliente (*e.g.*, minusvalías, alergias o comidas especiales) y comunicación al resto de los departamentos; (b) *realización de la ficha del*

⁴ Kasavana y Brooks (1995) definen los departamentos de *front* como aquellos en donde existe un alto contacto entre empleados y clientes.

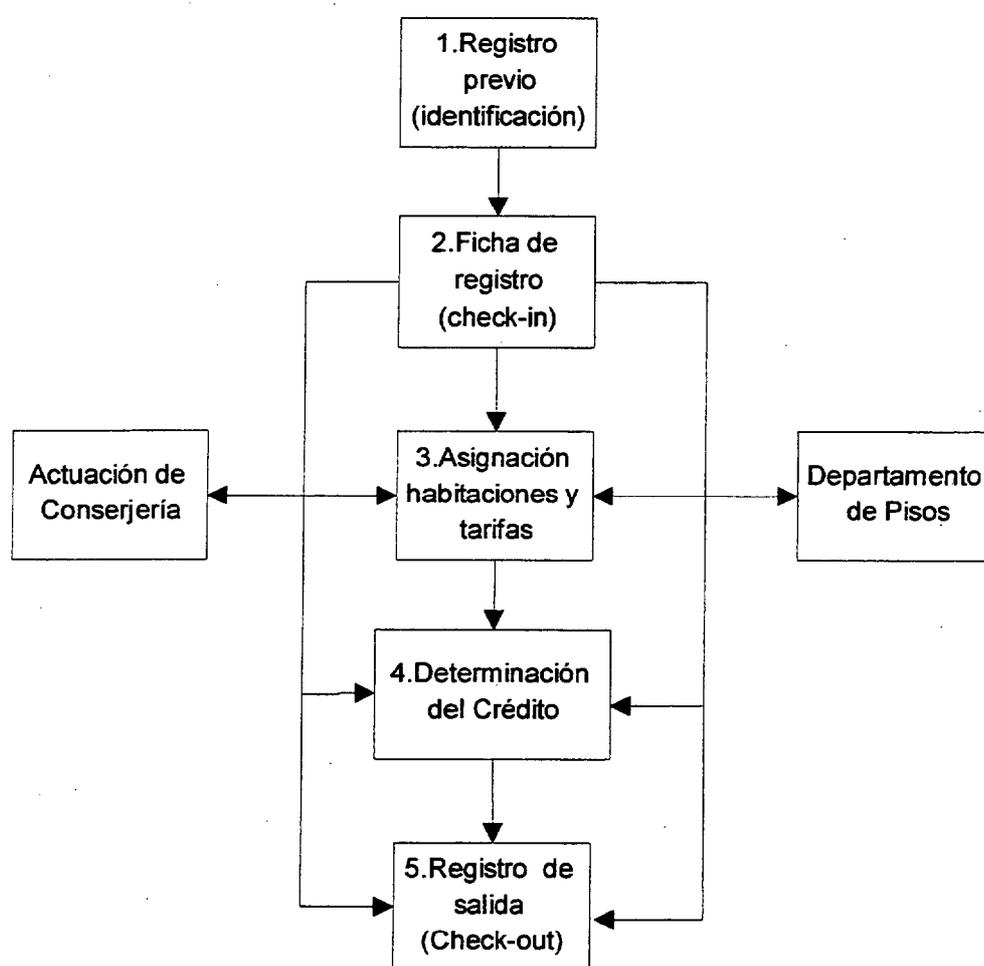
⁵ Carlzon (1987) define los encuentros de servicios como los momentos de la verdad, en los que los clientes entran en contacto con cualquier aspecto de la compañía. Además, también para Flipo (1989), los encuentros de servicios radican en el contacto que se produce entre el proveedor de los servicios y el prestatario.

registro, que detalla una información requerida desde el punto de vista legal; (c) *asignación del tipo de habitación y su tarifa*, en el momento del registro del cliente; y, finalmente, (d) *determinación del crédito*, según los sistemas de pago por adelantado establecidos por la política interna del hotel, y que conformarán posteriormente el registro de salida.

Figura 2.4.

Ciclo operativo de la recepción

Fuente: Elaboración propia a partir de Vallen y Vallen (1991) y Kasavana y Brooks (1995)



En la figura 2.4. podemos observar la secuencia de fases del ciclo de la recepción del hotel. Así, tras el registro de entrada, que incluye las tres primeras fases, se produce el registro de salida, que abarca las dos últimas, y podemos considerar que durante toda la estancia del cliente en el hotel existe una interrelación entre las actuaciones de la recepción con conserjería y con el departamento de pisos.

⁶ Aunque mencionamos todos los departamentos del front, nuestra investigación está centrada en la recepción y el restaurante del hotel.

A continuación, con el objetivo de realizar una descripción del ciclo operativo de la recepción que nos permita comprender las dimensiones valoradas por los clientes al evaluar los servicios que reciben de dicho departamento, procedemos a describir, basándonos en los trabajos de Cerra, et al. (1994) y de Kasavana y Brooks (1995), los encuentros de servicios que se producen en cada una de las fases del ciclo:

Fase I: El registro previo o identificación

Esta fase es anterior al momento del registro de entrada *per se* en ella, haciendo uso de la información recabada al cliente en el momento de la reserva, se genera una tarjeta de registro previo que permite una cierta innovación en el *check-in*, tales como la recepción del cliente en el aeropuerto, donde se le hace entrega de la llave de la habitación. Esto ocurre en algunos hoteles de lujo, como por ejemplo los hoteles de la cadena Hyatt en EEUU. Asimismo, otro servicio menos sofisticado es el registro de VIPs en conserjería, evitándose así los retrasos propios de una recepción que recibe un gran número de clientes individuales y de grupos.

Fase II: La ficha de registro

Esta ficha es un documento de gran valía para la investigación de mercados, al constituir una fuente de información que permite al departamento de marketing crear una base de datos de clientes. Para ello, los recepcionistas necesitan recopilar en la ficha del cliente la siguiente información: nombre, número de habitación y número de camas, forma de pago, fecha prevista de salida e información personal del cliente. Asimismo, según Vallen y Vallen (1991), en la ficha de registro también debe constar el nombre de la empresa a la que pertenece el cliente y su dirección completa, lo que permite la realización de *mailings*, promociones y el control del crédito.

Fase III: La asignación de habitaciones y de tarifas

La asignación de habitaciones responde a las necesidades del cliente y a la tarifa que el mismo está dispuesto a pagar. Primeramente, el recepcionista se asegura de la asignación de habitaciones con requerimientos especiales a través de procedimientos manuales o informatizados (*i.e.*, reservas efectuadas por algún miembro de la dirección, reservas con garantía, habitaciones conectadas, habitaciones para minusválidos, habitaciones de no fumadores, llegadas anticipadas, tarifas especiales, suites y VIPs). A continuación, se realiza la asignación de las restantes habitaciones con los mismos procedimientos manuales o informatizados y, finalmente, se realiza la asignación de tarifas.

En relación a la asignación de tarifas, la dirección permite variar la política de precios según el período y el nivel de ocupación esperado. En periodos de ocupación alta, se maximizan los precios, y en baja ocupación, se permite asignar un precio inferior al estándar. Además, la tarifa de precios puede variar dependiendo del tipo de clientes existiendo tarifas comerciales, de grupos, de familiares, de fin de semana, de tripulaciones aéreas, para políticos, etc.

Fase IV: Determinación del crédito: el registro de salida

Con la determinación del crédito se inicia el registro de salida. Esta fase constituye otro de los "momentos de la verdad" en el sistema hotelero, pues un recibimiento cordial puede no causar ningún efecto si la despedida produce una impresión negativa en los clientes. En la recepción, las funciones más importantes durante este momento consisten en realizar: (a) *el procedimiento de salida del cliente*, que plantea diversas opciones; (b) *el control de las cuentas del cliente*, con la asignación de los cargos de los últimos gastos efectuados y la liquidación de sus facturas; y, finalmente, (c) *la verificación del método de pago* elegido, para proceder al cierre de las cuentas.

(a) *Procedimientos de salida*. Estos procedimientos se realizan de forma diversa en los sistemas hoteleros y, principalmente, se pueden presentar dos tipos de salida: la salida expresa y la automática. La *salida expresa* es realizada a través de unos impresos de salida rápida que se proporcionan en la recepción y que el cliente presenta antes de su marcha; con su firma, este autoriza el cargo de los gastos adicionales a su tarjeta de crédito. Otro de los sistemas de salida expresa es vía televisión, un contacto con la tecnología en planta a través del cual el cliente, por medio del televisor, advierte de su salida. Éste está conectado con el terminal de la recepción que envía la información a la habitación del huésped cuando éste lo requiere, actualizándose inmediatamente el parte de habitaciones de la gobernanta y creándose el historial del cliente. La *salida automática* también supone un contacto con la tecnología en planta, a través de la cual los clientes están conectados con el terminal de la recepción y tienen a su disposición un lector de banda magnética, de forma que, una vez que introducen en él la tarjeta de crédito, se produce la asignación del cargo en la cuenta del cliente. Automáticamente, el sistema de recepción envía la información de la habitación al departamento de pisos y se inicia la creación del historial del cliente.

(b) *El control de cuentas de clientes*. El control de todas las transacciones de los clientes en el hotel se realiza en recepción. Estos documentos que se crean en el momento de

la reserva o del registro de entrada, reflejan el balance de una cuenta en donde se recogen las transacciones del cliente en los distintos departamentos. La principal ventaja de los sistemas informatizados en este tipo de encuentro consiste en que las facturas no tienen que ser presentadas físicamente en recepción, pudiéndose efectuar el cargo en cualquier punto de venta (e.g., restaurante, bar, gimnasio, habitación) por lo que no existen posibilidades de retrasos en la imputación del gasto. Otra de las ventajas es que se simplifica el trabajo para el auditor nocturno, al disminuir los errores y dado que se generan diarios al final del día de un modo más rápido (e.g., diario de producción, listado de entradas y salidas, parte de cobros y resúmenes estadísticos diarios).

- (c) *Verificación del método de pago.* Los hoteles varían en tamaño, estructura y organización y, por consiguiente, también establecen distintas formas de pago. De este modo, al realizarse el pago se producen encuentros de servicios cara a cara y contactos por correspondencia (e.g., pago a crédito y cargos directos a empresas). Entre los métodos más comunes destacan: efectivo, cheques, tarjetas de crédito, cargos directos a las empresas y programas especiales de pago, que consisten en tarifas y acuerdos para empresas, líneas aéreas o agencias de viajes.

El ciclo operativo del departamento de pisos

Las responsabilidades de este departamento incluyen la limpieza de las habitaciones, oficinas y áreas comunes y también almacenar los objetos perdidos durante un período de tiempo en torno a los seis meses. El contacto más característico de este departamento es el telefónico con el departamento de mantenimiento y el encuentro telefónico o mecanizado con recepción para informar sobre el parte de ocupación. Sin embargo, aunque el trabajo de esta sección desempeña un papel importante sobre la satisfacción del cliente y en las opiniones de los mismos sobre el servicio, los contactos personalizados entre las camareras de pisos, sus supervisores (gobernantes/as) y los clientes del hotel son escasos, motivo por el cual no nos detendremos en analizar los procesos realizados en el departamento de pisos (Cerra *et al.*, 1994; Kasavana y Brooks, 1995).

El ciclo operativo de restauración

El servicio de alimentos y bebidas debe atender a la satisfacción del cliente a través del establecimiento de unos estándares de calidad, para lo cual hay que tener en cuenta que las interacciones entre empleados y clientes tienen lugar tanto en restaurantes como

en bares, así como en el servicio de restaurante en pisos. En este último caso, y para hoteles de cuatro y cinco estrellas, este servicio suele ser atendido por el personal de servicio de habitaciones compuesto por el personal de llamada, el que prepara el producto y por el jefe de los mismos, debiendo existir durante la noche un servicio permanente encargado de atender las llamadas de los clientes. La relación con los clientes implica un encuentro con contacto telefónico, bien dirigido a conserjería o a recepción, con indicación de la hora y del tipo de servicio solicitado. Por otra parte, existen impresos en cada habitación para que el cliente pueda formular su petición correspondiente. Estos formularios se cuelgan en la parte exterior de la puerta de la habitación y suponen encuentros con contactos personalizados en donde el cliente participa en el diseño del servicio que desea recibir.

En lo que a nuestra investigación se refiere, nos centramos únicamente en los procesos realizados por los camareros en sus encuentros de servicios con los clientes que acuden al restaurante principal para recibir el *buffet* del desayuno y la comida principal, dado que la mayoría de los clientes abordados para nuestro trabajo empírico se acogían a la media pensión con *buffet* durante ambas comidas. Según Cerra *et al.* (1994), las tareas que desempeñan los camareros por las cuales se producen unos encuentros de servicios con los clientes son:

1. El recibimiento, la ubicación y la despedida de los clientes.
2. La anotación de las comandas.
3. El asesoramiento sobre los menús y las bebidas con cortesía.
4. El servir los alimentos y las bebidas.
5. Realizar ciertos trabajos a la vista del cliente (*i.e.*, flambear, cortar, trinchar y desespinar).
6. Hacer el saldo de los cheques, tarjetas de crédito, así como la liquidación y cambio de monedas extranjeras y colaborar en la gestión de la caja.
7. Resolver las reclamaciones de los clientes sobre los servicios correspondientes.

El servicio de animación

La animación turística es un elemento necesario para integrar a los clientes en la vida social del hotel, además de poder relacionarlos entre sí, con un motivo común de distracción y entretenimiento. La actividad del animador consiste fundamentalmente en motivar a los clientes a la participación en diversas actividades con el objetivo de ayudarles a recuperar sus fuerzas físicas así como las psíquicas, poniendo en marcha actividades deportivas, culturales, recreativas, juegos y concursos, entre otras. El

momento del registro del cliente, es el más importante para captar su atención. En ese momento, éste se encuentra ajeno a todo lo que ocurre en el hotel y es responsabilidad del animador el hacerle sentirse participe de un grupo si lo desea. En estos encuentros se producen contactos cara a cara con personalización total, en donde el cliente se involucra en las actividades, tales como concursos de baile, disfraces, juegos de salón, actividades de idiomas, musicales, deportivas, infantiles, de fotografía o talleres de pintura, escultura y cerámica, entre otras (Cerra *et al.*, 1994).

Así mismo, los clientes pueden poseer necesidades diferenciadas según sea el grupo al que pertenezcan (*i.e.*, tercera edad, escolares, familiares con hijos, comerciantes, jóvenes, grupos de actividades culturales, deportistas). Para conocer los gustos y las necesidades particulares, el método que se emplea es la encuesta, bien durante el período de ocupación del cliente en el hotel a través de un encuentro cara a cara, o bien previamente mediante un encuentro con contacto por correspondencia.

En nuestro caso, no vamos a profundizar en las tareas realizadas por el departamento de animación debido a que este servicio no fue incluido en los cuestionarios por medio de los cuales realizamos nuestra investigación empírica. Nos centraremos en los servicios de la recepción y del restaurante ofrecidos en hoteles de cuatro estrellas.

2.2. Planteamiento de los objetivos y las hipótesis de la investigación.

Una vez abordados en el capítulo 1 los contenidos teóricos sobre calidad y liderazgo, y tras presentar en el apartado anterior el marco en el que pretendemos desarrollar la presente investigación, expondremos seguidamente el objetivo general que se persigue en este trabajo, así como las hipótesis a contrastar para dar cumplimiento al mismo.

El objetivo general de nuestro estudio consiste en estudiar la influencia de los estilos de liderazgo de los directivos de los servicios hoteleros en la calidad percibida por los clientes de dichos servicios.

Para alcanzar nuestro objetivo de investigación, partiremos de la escala *servqual* utilizada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1994b) para evaluar la calidad de los servicios adaptada al sistema hotelero. Así mismo, y en orden a identificar los estilos de liderazgo predominantes en los directivos de los servicios a estudiar, utilizaremos la escala multifactor de liderazgo (MLQ 5X) propuesta por Bass y Avolio (1997). A

continuación, procedemos a explicar más detenidamente las diferentes dimensiones que conforman las escalas utilizadas.

2.2.1. Dimensiones determinantes de la calidad percibida en los encuentros de servicios de un hotel.

En el sistema hotelero podemos considerar que una de las técnicas que ha sido empleada en numerosas ocasiones para medir la calidad percibida por los clientes es la escala *servqual*⁷. Así mismo, se han realizado trabajos orientados a la medición de las expectativas de la calidad de servicios en la estancia en un hotel, tales como el realizado por Knutson *et al.* (1990), quienes han desarrollado un instrumento (*lodgserv*) que pretendía medir las expectativas de los clientes del hotel a partir de la *servqual* y, al mismo tiempo, obtener una información que permitiese a los directivos superar los estándares de las expectativas de los clientes en el sector hotelero.

Este instrumento, el *lodgserv*, confirmó las cinco dimensiones de la *servqual* (fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta, empatía y elementos tangibles), demostrando poseer una alta fiabilidad y validez. La dimensión más crítica en cuanto a que representaba las variables que poseían mayores niveles de expectativas para los clientes era la fiabilidad, debido a que los clientes esperaban que los equipos funcionasen correctamente, que existiese formalidad, una rápida resolución de los problemas y la provisión de los servicios en el momento prometido. A continuación, la seguridad o garantía en las transacciones se medía a través de la formación de los empleados, la confianza en los mismos por la experiencia demostrada y por sus conocimientos. La tercera dimensión era la capacidad de respuesta de los empleados en cuanto a la rapidez en sus servicios (*i.e.*, durante el registro de salida en la recepción, en el momento de la asignación de mesas en el restaurante,...) y en atender a los requerimientos específicos de sus clientes (*i.e.*, regímenes especiales de alimentación,...). También posee importancia la dimensión de elementos tangibles en el hotel, que se medía a través de la apariencia del personal, la calidad de la comida y bebida, la decoración de las habitaciones, el estado de las áreas públicas y la modernidad de los equipos. Finalmente, cerca de la mitad de la muestra consideraba importante la dimensión de empatía, caracterizada por la sensibilidad de los empleados hacia las necesidades de los clientes, su simpatía, la individualidad en el trato y la capacidad para anticipar las necesidades.

⁷ Entre las aplicaciones de la *servqual* en la industria hotelera destacan las realizadas por Knutson *et al.* (1990), Saleh y Ryan (1991), Getty y Thompson (1994), Díaz Martín y Vázquez Casielles (1995), etc.

Así, los investigadores del instrumento *lodgserv* que lo han aplicado al sector hotelero (Knutson *et al.*, 1990) sugerían que este proceso se podía replicar en otros segmentos de la industria de alojamientos y, en este sentido, se han realizando esfuerzos en los siguientes segmentos: (1) restaurantes de lujo (*dineserv*); (2) restaurantes familiares (*tableserv*); (3) restaurantes de comida rápida (*quickserv*); (4) clubs privados (*clubserv*); (5) operaciones de reparto (*criveserv*); y (6) restaurantes de comidas de negocios (*workserv*). Concretamente, en una investigación dirigida hacia la medición de las expectativas de los clientes de restaurantes de lujo, de otros más informales y de comida rápida, realizada por Stevens, Knutson y Patton (1995) a través de un instrumento (*dineserv*) como adaptación de la *servqual*, se obtuvieron las siguientes dimensiones en orden de importancia: la fiabilidad, los elementos tangibles, la confianza, la capacidad de respuesta y la empatía.

En segundo lugar, también basándose en la aplicación de la *servqual*, podemos destacar el estudio de Saleh y Ryan (1991) dirigido a los clientes de un hotel de cuatro estrellas perteneciente a una cadena internacional. Los resultados del análisis factorial obtenido señalaban que los factores que explicaban mayor varianza eran: la empatía, los elementos tangibles y la confianza. Además, en relación con los desfases, los resultados obtenidos indicaban una sobreestimación de la dirección sobre las expectativas de los clientes (desfase 1), unas percepciones de los clientes superiores a sus expectativas (desfase 2), unas percepciones de los clientes sobre el servicio recibido superiores a las percepciones de la dirección en la dimensión de los elementos tangibles (desfase 3), unas comunicaciones externas que prometían a los clientes más de lo que se les podía ofrecer debido a la sobreestimación por parte de la dirección de las expectativas de los mismos (desfase 4), y, como suma de los cuatro desfases anteriores, se destaca la necesidad de una mejor gestión y evaluación de la calidad del servicio y se propone la aplicación del instrumento en otros hoteles.

En tercer lugar, también con el propósito de medir las expectativas de los clientes del sector hotelero, Fick y Ritchie (1991) establecen una comparación entre las evaluaciones de la calidad percibida obtenidas en varios sectores de la industria turística (restaurantes, hoteles, líneas aéreas y áreas de servicios de ski) a través de la aplicación de la *servqual*. Además, dentro de la industria turística, en las operaciones de restauración, Bojanic y Rosen (1994) también emplean la *servqual* en una cadena de restaurantes concreta, llegando a la misma conclusión que obtuvieron Fick y Ritchie (1991) al destacar que las expectativas más altas se encontraban en las dimensiones de seguridad, fiabilidad y

elementos tangibles de los clientes. Según estos autores, estos resultados pueden orientar a la dirección para la formulación de estrategias y para el conocimiento de las expectativas y percepciones de los clientes.

En cuarto lugar, relacionado así mismo con la medición de la calidad de los servicios turísticos, otro de los trabajos que se han realizado en la adaptación del *servqual* al sector hotelero en el contexto anglosajón corresponde a la investigación de Getty y Thompson (1994), cuyo resultado es una escala denominada *lodgqual* a través de la cual se reflejaban únicamente las percepciones de los encuestados, prescindiendo de la medida de las expectativas. El proceso de análisis dio lugar a una escala con tres dimensiones, dos de las cuales se correspondían con las dimensiones de tangibles y fiabilidad de la escala *servqual* y la tercera, denominada de contacto, estaba formada por los ítems procedentes de las dimensiones de capacidad de respuesta, de seguridad y de empatía. La escala *lodgqual* fue validada posteriormente con una muestra diferente y se confirmaron los resultados iniciales, obteniendo unos indicadores de fiabilidad y validez moderadamente altos. Además, tomando como referencia esta investigación, dentro del contexto español, Sierra Díez, Falces Delgado, Becerra Grande y Briñol Turnes (1999) diseñaron un cuestionario denominado *hotelqual* para evaluar la calidad percibida por los clientes de los servicios de alojamiento a través de un formato basado exclusivamente en las percepciones, y fruto de esta investigación, las dimensiones de calidad resultantes correspondían a tres factores: la valoración de las instalaciones del hotel, la valoración del personal y el funcionamiento y la organización del servicio, siendo los dos primeros los que representaban una mayor importancia relativa en la predicción de la opinión sobre la calidad total del establecimiento hotelero evaluado.

Asimismo, dentro del contexto turístico español, y en concreto en el sector alojativo, también existen trabajos para medir la calidad de los servicios prestados en el entorno rural, tales como el de Díaz Martín y Vázquez Casielles (1995), quienes proponen un instrumento a través de la comparación de tres alternativas de medida, dos de las cuales se corresponden con la escala *servperf*, en la que sólo se analizan las percepciones de los individuos sobre la actuación de las empresas de turismo rural, y la *servqual*, cuya aplicación requiere calcular la diferencia entre las expectativas y las percepciones de los turistas. La tercera escala es una medida directa de la calidad del servicio que recoge las percepciones y las expectativas de los clientes. Estos autores destacan los siguientes resultados obtenidos: (1) la batería de atributos propuestos para medir la calidad de los servicios de turismo rural presenta una elevada fiabilidad en las tres mediciones, lo cual

indica que es un instrumento adecuado para medir la calidad de servicio percibida; (2) aunque son válidas las tres alternativas, la escala de percepciones posee una validez discriminante superior a la de la medida directa; (3) se obtuvo una estructura factorial similar para las tres escalas formada por seis factores, cinco de los cuales se presentan en todas las medidas: elementos tangibles, profesionalidad del personal, beneficio básico, oferta complementaria de la empresa y oferta complementaria de la zona; en el caso de la escala de percepciones, la sexta dimensión es la fiabilidad y en las otras dos escalas, los elementos de apoyo; y, por último, (4) las dimensiones mejor valoradas son los elementos tangibles y el beneficio básico (probablemente por ser los más fáciles de evaluar) y los factores peor percibidos son los concernientes a la oferta complementaria, quizás porque no estaba totalmente desarrollada.

También en el marco de la industria hotelera, Weiemair y Fuchs (1996) observaron la aplicación del modelo de los desfases de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988). Así, para intentar explicar la calidad de un servicio en el turismo de montaña de Austria, utilizaron siete atributos de calidad (estética/apariencia, seguridad/estar a salvo, libertad de elección con respecto a las actividades escogidas, autenticidad/honestidad, orientación del servicio en cuanto a la puntualidad y la fiabilidad, variedad/diversión y posibilidad de acceso a los servicios). En el desarrollo de su trabajo, estos autores hallaron que, con relación al primer desfase, éste se producía al no conseguir interpretar las expectativas de los clientes. La explicación aportada fue la incapacidad de los ejecutivos de hostelería de interpretar correctamente las motivaciones y las expectativas de diferentes segmentos del mercado en cuanto a la calidad de las actividades turísticas que se han de ofrecer en el complejo, o la incapacidad de los turoperadores para ofrecer los paquetes de viaje deseados y los niveles correspondientes de calidad de servicio. Weiemair y Fuchs (1996) consideran que el mercado competitivo de hoy en día necesita que se realicen mayores esfuerzos en la exploración del medio y en la investigación del mercado para poder diseñar unos productos vacacionales y unos servicios de hostelería que estén en la línea de las expectativas de los clientes. Con respecto al segundo desfase, éste es atribuido a que la dirección no establecía sistemas que produjeran una calidad de servicio orientada al cliente debido a que, en Austria, las tendencias crecientes hacia el empleo de personal extranjero y sin cualificación y los bajos niveles de profesionalización de los propietarios-directores contribuyen a los bajos niveles de calidad del servicio. El tercer desfase se asocia con la ejecución defectuosa en la prestación del servicio de calidad debido a la existencia de sistemas de control de calidad inadecuados. Así, en la mayoría de las empresas de turismo, las variaciones de calidad con respecto a

las especificaciones se asocia con los errores humanos o a una conducta humana incorrecta que reclama unos programas y políticas de marketing internos. El cuarto desfase surge cuando las empresas de turismo o las de hostelería prometían más de lo que podían ofrecer en sus comunicaciones externas. En este sentido, los autores consideran que en el turismo abundan los ejemplos de publicidad mediante imágenes exageradas o la que aporta información defectuosa. Finalmente, el quinto desfase, como suma de los cuatro anteriores, ilustra la necesidad de una mejor gestión y control de la calidad, para lo cual se propone el instrumento de la *servqual*, señalando Weiermair y Fuchs (1996) que, aunque éste tenga que ser adaptado o rediseñado para hacer frente a las condiciones de calidad y a los problemas de validez, parece conservar las mejores promesas en lo que se refiere a los conceptos de evaluación de la calidad en el turismo y, en este sentido, consideran que numerosos autores han ampliado o modificado las cinco dimensiones del modelo para adecuarlo a ramas de servicios específicas, diferentes culturas o diversas agrupaciones de clientes.

En relación a la escala *servqual*, como hacíamos referencia en el subepígrafe 1.2.3, los cinco criterios que han sido considerados en la literatura para evaluar la calidad de los servicios son la fiabilidad, la seguridad, la capacidad de respuesta, la empatía y los elementos tangibles. Estos criterios parecen ser especialmente importantes en las actividades donde existe un elevado contacto con el cliente (*i.e.*, la recepción y el restaurante en el caso de los hoteles), definidas por Normann (1984), Albrecht y Zemke (1985), Carlzon (1987), Heskett, Sasser y Hart (1993) como encuentros de servicios. La identificación de dichos criterios ha sido objeto de numerosos estudios (*e.g.*, Jones y Lockwood, 1989; Normann, 1989; Bitner, 1990; Collier, 1994; Walker, 1995). Entre el grupo de investigaciones llevadas a cabo sobre el sector hotelero, destaca la realizada por Knutson *et al.* (1990), en la cual más de la mitad de la muestra concedió una gran importancia a la realización de un servicio rápido y fiable, dos tercios destacaron la importancia de la capacidad de respuesta a los requerimientos de los clientes y de la existencia de unos elementos tangibles atractivos y modernos, y, por último, cerca de la mitad de los encuestados consideraron la empatía como un factor clave en los servicios que recibían. Apoyándonos en estos estudios que abordan la calidad percibida, establecemos como primer propósito de nuestro trabajo de investigación delimitar aquellas variables que tratan de analizar los criterios de calidad que presiden los encuentros de servicios de la recepción y del restaurante de los hoteles abordados.

El concepto de **fiabilidad** en la recepción y en el restaurante del sistema hotelero implica la creación de un sistema de valores que predique la correcta realización del servicio en el primer encuentro con el cliente. En el sistema hotelero, siguiendo a Hall (1993), los costes específicos que se reducen con la fiabilidad son: los costes fijos asociados con los errores (e.g., cartas de disculpas, transporte de clientes a otros hoteles, reposición de la ropa de los clientes y costes telefónicos), costes asociados con el tiempo requerido para la rectificación de los errores producidos, y los costes de oportunidad, tales como la pérdida de ventas potenciales debido a los errores efectuados. Por lo tanto, la fiabilidad influye en la calidad percibida por los clientes.

Según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), otro de los criterios considerados por los clientes para evaluar un servicio de calidad es la **capacidad de respuesta** que hace referencia a la rapidez en la atención de los requerimientos específicos que pueden demandar los clientes. En nuestro caso, nos proponemos recoger las evaluaciones de los turistas sobre la rapidez, la disponibilidad y la colaboración de los recepcionistas y de los camareros del hotel como un criterio que influye en la calidad percibida por los clientes.

Así mismo, en el sistema hotelero la calidad funcional es evaluada en cada uno de los procesos operativos que se producen en los departamentos donde interaccionan los empleados con los clientes (Hall, 1990). Específicamente, en la recepción y en los restaurantes, como departamentos de *front* donde existe un alto contacto con el cliente, la **seguridad** transmitida por el grado de conocimiento de los camareros y recepcionistas y por su amabilidad durante los encuentros de servicios con los clientes (e.g., llamadas matinales, cambio de dinero, pago de bebidas consumidas, etc.) es un criterio de calidad necesario, y por lo tanto, la evaluación del mismo es importante para determinar si el servicio es o no de calidad (Knutson *et al.*, 1990).

El cuarto criterio considerado por los clientes para evaluar un servicio de calidad es la **empatía**. De este modo, si contemplamos los servicios de recepción y de restaurante, existen numerosos momentos de contacto entre los empleados y los clientes, cada uno de los cuales genera una percepción de la calidad distinta en los clientes sobre la forma de recibir el servicio (por ejemplo, el momento del registro de entrada al hotel, la asignación de mesas, el momento de la comanda, la facturación y el registro de salida) según la empatía o el grado de atención individualizada y personalizada que reciben los clientes de los empleados.

Por último, cuando nos referimos al término calidad de los **elementos tangibles** en el restaurante del hotel, perseguimos evaluar el grado de modernidad del mobiliario, el aspecto de los *buffets*, la apariencia externa de los camareros y la presencia de la comida (Lattin, 1989; Martin, 1986). Así por ejemplo, entre los elementos tangibles en la recepción y en el restaurante que podrían afectar a la calidad percibida, se incluyen las instalaciones y los equipos de la recepción y del restaurante y el aspecto de los recepcionistas y de los camareros (Bardi, 1990; Jones y Paul, 1993).

2.2.2. Estilos y atributos de los líderes del sistema hotelero que influyen en la calidad percibida por los clientes.

Para alcanzar el objetivo principal de la presente investigación basado en la relación existente entre la calidad percibida por los clientes (en los servicios proporcionados por los recepcionistas y camareros) y los estilos de liderazgo percibidos por dichos empleados en sus jefes más inmediatos (jefes de recepción y *maitres* respectivamente), se hace necesario identificar las variables que determinan los estilos y atributos de liderazgo de dichos jefes.

Tal y como analizábamos en el capítulo anterior, y siguiendo a Bass y Avolio (1997) existen una serie de factores que definen los posibles perfiles de los líderes que persiguen la calidad. Estos factores incluyen cuatro características de los líderes transformacionales, que son el carisma, la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individual; y tres características propias de los líderes transaccionales, que son las recompensas por objetivos cumplidos, la dirección por excepción activa y la dirección por excepción pasiva. A su vez, el estilo *laissez-faire* o ausencia de liderazgo parece que también tiene implicaciones en cuanto a la calidad.

Con relación al **carisma**, el líder que posee este atributo ejerce un gran poder de referencia, establece estándares altos y reta con metas ambiciosas a sus seguidores, creando compromiso e influyendo en el potencial de la iniciativa humana para realizar cambios en sus actitudes y desarrollar nuevas perspectivas (Harman, 1986; Bass y Avolio, 1990; Bass y Avolio, 1997). En este sentido, el carisma es un atributo de liderazgo necesario para aumentar la eficiencia de los empleados en sus interacciones con los clientes, con el objetivo de incrementar la calidad percibida por los mismos (McCelland, 1975; Howell, 1988; Bass, 1989a; Howell y Avolio, 1993). Así, según Hall

(1993), en los hoteles se hace necesaria la existencia de líderes carismáticos para obtener la satisfacción del cliente.

Además del carisma como atributo, también hemos de considerar el carisma como comportamiento, el cual consiste en la expresión de los valores de los líderes sobre el trabajo y el énfasis en la responsabilidad (Bass y Avolio, 1990; Bass y Avolio, 1997). En el ámbito hotelero se hace fundamental en los líderes el reflejo de este tipo de comportamiento que produce efectos positivos sobre el rendimiento de los empleados así como en la calidad percibida por los clientes (Hall, 1993; Tracey y Hinkin, 1994).

La **inspiración** ofrecida por los líderes en forma de ánimo para seguir adelante y moldear el camino de sus seguidores ha sido mencionada en la literatura como un elemento importante para definir la calidad de los servicios e implantar los estándares de actuación que conduzcan a la calidad percibida por los clientes en diversas empresas, y, por lo tanto, también en las hoteleras (Bass, 1985, 1988; Adams, 1986; Kouzes y Posner, 1987; Bass y Avolio, 1990; Hall, 1993; Tracey y Hinkin, 1994; Bass y Avolio, 1997).

En relación a la **estimulación intelectual** de los empleados, es de considerar que el sistema hotelero en un sistema abierto, el cual está sometido a continuos cambios en el entorno. Debido a dichos cambios, y a la aparición de nuevas necesidades, la transmisión de nuevos métodos para desarrollar el proceso productivo de transformación de *inputs* en *outputs* constituye un factor clave para conseguir la satisfacción de la clientela y aumentar la calidad percibida (Bass, 1985; Adams, 1986; Kouzes y Posner, 1987; Avolio, 1996). Con este fin es necesario que los seguidores puedan pensar por sí mismos, que se les estimule a exponer sus propios valores y creencias, así como a aportar ideas creativas en la resolución de problemas (Bass y Avolio, 1997).

Siguiendo a Bass y Avolio (1997), los empleados deben conseguir un estado de conciencia individual a través del desarrollo de habilidades personales que persigan la calidad de los servicios. Para ello se precisa de la **consideración individual** por parte de los líderes de los hoteles hacia las necesidades de sus empleados, teniendo en cuenta las diferencias entre los mismos, aunque tratándolos de forma equitativa (Zaleznik, 1977; Bradford y Cohen, 1984; Bennis y Nanus, 1985; Adams, 1986; Bass y Avolio, 1990, 1994).

En el sector turístico, y en concreto en el sistema hotelero, Tracey y Hinkin (1994) aplican la primera versión de la escala multifactor de liderazgo de Bass (1985) y examinan los resultados que se obtienen a través de la medición del tipo de liderazgo transformacional o transaccional en una cadena hotelera que había tenido éxito en los últimos años. La compañía había sido fundada en 1980, poseía seis hoteles en sus orígenes y, en el momento de realización de la investigación, el número de hoteles que dirigía se había multiplicado por diez, los cuales estaban distribuidos por toda la extensión de EE.UU. y proporcionaban empleo a 5.000 personas. Existían cinco socios en total y 45 directores corporativos, a quienes se les encuestó sobre las cualidades de liderazgo de cada uno de los socios sobre la base de los criterios siguientes: la competencia técnica, las cualidades interpersonales, la ética, el grado de influencia en la organización, la comunicación y la claridad en el establecimiento de las metas. También se obtuvieron las puntuaciones de cada uno de los socios sobre sí mismos en los criterios mencionados. El estilo transformacional se midió a través de los atributos de carisma, estimulación intelectual, consideración individual, influencia y motivación inspiracional. Para el estilo transaccional, se emplearon los atributos de recompensas por objetivos cumplidos, dirección por excepción activa y pasiva, y *laissez-faire*.

Entre las conclusiones que se derivan de este estudio, podemos destacar la mayor eficiencia de los líderes transformacionales y el impacto positivo que producía este estilo de liderazgo sobre el resto de los individuos y sobre los resultados organizativos. El primer resultado examinado fue la percepción de los seguidores sobre la claridad de los objetivos establecidos por sus líderes a través de cuatro *ítemes* de la escala de Thompson y Strickland (1981). Se encontró una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y la comunicación eficaz de las metas de la organización. En segundo lugar, se examinó la claridad en la delimitación de los roles por parte de los líderes por medio de seis *ítemes* de la escala de House y Rizzo (1972), demostrándose que también estaba correlacionado con el liderazgo transformacional. En tercer lugar, la comunicación abierta de los líderes repercutía favorablemente sobre los resultados obtenidos; ello se midió a través de cinco *ítemes* de la escala de O'Reilly y Roberts (1976). Finalmente, si los líderes transformacionales conducen a sus seguidores al logro de las metas organizativas, las percepciones de estos seguidores sobre los primeros son positivas y, por lo tanto, ello indica la satisfacción de los mismos; este último aspecto se midió a través de la escala de satisfacción de Minnesota desarrollada por Weiss *et al.* (1967). Como conclusión, podemos destacar

que, en dicho estudio, el liderazgo transformacional queda ligado de nuevo a una mayor satisfacción de los empleados y a un incremento de resultados que se manifiesta en la calidad percibida por parte de los clientes de los servicios que reciben.

De este modo, fundamentándonos en las características mencionadas de los líderes transformacionales (el carisma como comportamiento y como atributo, la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individual), podemos formular la siguiente hipótesis:

H1: El liderazgo transformacional de los líderes de un servicio hotelero está positivamente relacionado con la calidad percibida por los clientes de dicho servicio.

H1a: El liderazgo transformacional de los jefes de recepción está positivamente relacionado con la calidad percibida por los clientes de la recepción.

H1b: El liderazgo transformacional de los *maitres* de los hoteles está positivamente relacionado con la calidad percibida por los clientes del restaurante del hotel.

Así mismo, como se comentó en el primer capítulo de nuestro estudio, la aplicación de **recompensas por objetivos cumplidos** es una característica de los líderes transaccionales basada en la relación entre las expectativas que los supervisores poseen sobre sus subordinados y la recompensa que éstos pueden adquirir de los primeros por el cumplimiento de los estándares impuestos (Bass y Avolio, 1990). El liderazgo transaccional constructivo basado en recompensas por objetivos cumplidos no determina la aparición de un esfuerzo extra por parte de los empleados, aunque sí está relacionado con la claridad en la delimitación de los roles o en la especificación de las expectativas de los líderes sobre sus empleados, y posee efectos positivos en la actitud de sus subordinados (Bass y Avolio, 1997). Ello nos permite formular nuestra segunda hipótesis de investigación:

H2: El liderazgo transaccional constructivo basado en la aplicación de recompensas por objetivos cumplidos por parte de los líderes de un servicio hotelero está positivamente relacionado con la calidad percibida por los clientes de dicho servicio.

H2a: El liderazgo transaccional constructivo basado en la aplicación de recompensas por objetivos cumplidos por parte de los jefes de recepción está positivamente relacionado con la calidad percibida por los clientes de la recepción.

H2b: El liderazgo transaccional constructivo basado en la aplicación de recompensas por objetivos cumplidos por parte de los *maitres* está positivamente relacionado con la calidad percibida por los clientes del restaurante del hotel.

Cuando los líderes hacen uso de **la dirección por excepción de forma activa**, nos encontramos ante un liderazgo transaccional correctivo. Este tipo de dirección por excepción implica prestar atención a los errores que se producen durante los encuentros, por lo que, según Bass y Avolio (1990, 1997), está positivamente relacionado con mayores niveles de esfuerzo y eficiencia en los empleados. Sobre la base de lo anteriormente dicho, podríamos plantear como tercera hipótesis la siguiente:

H3: El liderazgo transaccional correctivo activo de los líderes de un servicio en los hoteles está positivamente relacionado con la calidad percibida por los clientes de dicho servicio.

H3a: El liderazgo transaccional correctivo activo de los jefes de recepción está positivamente relacionado con la calidad percibida por los clientes de la recepción.

H3b: El liderazgo transaccional correctivo activo de los *maitres* de los hoteles está positivamente relacionado con la calidad percibida por los clientes del restaurante del hotel.

Sin embargo, si el líder interviene solamente cuando existen problemas y es necesaria la participación del mismo para su corrección, nos encontramos ante un atributo del liderazgo transaccional correctivo pasivo, el cual se caracteriza por la crítica, el *feedback* negativo y la extinción del comportamiento indeseado a través de la utilización del castigo, en lugar del refuerzo positivo de la recompensa por los objetivos cumplidos (Bass y Avolio, 1990, 1997), denominado **la dirección por excepción pasiva**. Este atributo de liderazgo no está relacionada con cambios significativos y parece producir menores niveles de resultados (Murray, 1988; Bass y Avolio, 1993; Tracey y Hinkin, 1994; Lowe *et al.*, 1996), y, en consecuencia una menor calidad percibida. Sobre la base de estas consideraciones nuestra cuarta hipótesis sería:

H4: El liderazgo transaccional correctivo pasivo de los líderes de un servicio en los hoteles está relacionado negativamente con la calidad percibida por los clientes de dicho servicio.

H4a: El liderazgo transaccional correctivo pasivo de los jefes de recepción está negativamente relacionado con la calidad percibida por los clientes de la recepción.

H4b: El liderazgo transaccional correctivo pasivo de los *maitres* de los hoteles está negativamente relacionado con la calidad percibida por los clientes del restaurante del hotel.

Por último, el estilo de liderazgo *laissez-faire* (dejar hacer, dejar pasar) evita la toma de decisiones e indica la ausencia de liderazgo (Bass, 1985). En esta situación, se omite la intervención del líder, es decir, éste no interacciona con sus empleados o seguidores. Las decisiones se retrasan, no existiendo *feedback*, recompensas o motivación alguna hacia los proveedores de servicios. Estos líderes desconocen las necesidades de sus subordinados y su participación es nula, y además producen un impacto negativo en los índices de satisfacción y de eficiencia de los empleados (Bass y Avolio, 1997) disminuyendo la calidad percibida por los clientes. Fundamentándonos en lo expuesto, a continuación formulamos nuestra quinta hipótesis:

H5: El estilo de liderazgo *laissez-faire* de los líderes de un servicio hotelero está relacionado negativamente con la calidad percibida por los clientes de dicho servicio.

H5a: El estilo *laissez-faire* de los jefes de recepción está negativamente relacionado con la calidad percibida por los clientes de la recepción.

H5b: El estilo *laissez-faire* de los *maitres* de los hoteles está negativamente relacionado con la calidad percibida por los clientes del restaurante del hotel.

2.3. Unidades de análisis de la investigación

Dado que el sector que constituye el marco de la presente investigación es el hotelero y, más concretamente, el subsector de los hoteles de cuatro estrellas, nos centramos en los mismos como **primer nivel de análisis** para la consecución de los objetivos de nuestra investigación. Esta categoría de hoteles, junto con los de cinco estrellas, ponen énfasis en la consecución de la calidad como una estrategia competitiva

diferenciadora con respecto a otros hoteles con una gama de servicios más limitada y, en los cuales, el precio del alojamiento no va asociado a unos altos estándares de calidad. Específicamente, las razones que justifican la elección de este marco para nuestra investigación hacen referencia a que: (a) son hoteles con una gama similar de servicios ofertados, lo cual permite establecer comparaciones entre la calidad percibida por clientes que disponen de una oferta similar de servicios básicos y complementarios; (b) su organigrama funcional es parecido, lo cual es un factor indispensable para poder establecer una comparación de los estilos de liderazgo predominantes en los niveles directivos abordados; y (c) los clientes de estos establecimientos son homogéneos en cuanto al precio pagado y a sus expectativas en cuanto a la relación calidad-precio. Además, hemos de señalar que los hoteles de cinco estrellas no formaron parte de la investigación debido a que, si bien son hoteles de lujo que también persiguen la calidad, se presupone que los niveles de expectativas de sus clientes en cuanto a los servicios recibidos superarán los niveles de exigencia de los clientes que acuden a hoteles de cuatro estrellas, los cuales esperan recibir unos servicios algo más limitados que los que recibirían en hoteles de la categoría superior.

Dentro de este contexto, nos encontramos con hoteles independientes y hoteles miembros de cadenas hoteleras con una categoría de cuatro estrellas (según la clasificación europea) que operan en el marco español, donde la capacidad hotelera representa el 6,53% de la capacidad mundial después de EEUU y Japón (OMT, 1997). Debido a la importancia de la oferta alojativa española, la investigación se realizó en el marco nacional, y en concreto en la Comunidad Autónoma de Canarias, al ser la comunidad española que cuenta con el mayor número de plazas en establecimientos hoteleros de cuatro estrellas en 1997 y con mayor porcentaje de ocupación anual de camas. Seguidamente, en el cuadro 2.6 señalamos el número total de camas en los establecimientos hoteleros de cuatro estrellas por provincias y el porcentaje que representan respecto al total de plazas. En él observamos cómo las provincias de Santa Cruz de Tenerife y Las Palmas, sumadas conjuntamente, hacen que la Comunidad Autónoma Canaria ocupe el primer lugar en número de hoteles de cuatro estrellas en 1997⁸.

⁸ Según la Guía de Hoteles de Turespaña (1997).

CUADRO 2.6

Número de plazas en establecimientos hoteleros de cuatro estrellas

Fuente: Elaboración propia a partir de Turespaña (1997)

Provincia	Nº Camas	%Total
1. Baleares	34.027	15,09%
2. Santa Cruz de Tenerife	33.866	15,02%
3. Madrid	25.329	11,23%
4. Barcelona	19.989	8,86%
5. Las Palmas	19.046	8,45%
6. Málaga	14.882	6,60%
7. Sevilla	8.963	3,97%
Otros...
TOTAL	225.391	100%

Dentro de Canarias, se seleccionó la provincia de Las Palmas que, según datos de Turespaña de 1997, es la quinta en número de camas en establecimientos hoteleros de cuatro estrellas. En el cuadro 2.7 detallamos, dentro de la Comunidad Autónoma Canaria y para cada una de las islas, el número de hoteles de cuatro estrellas, así como los municipios donde existía mayor concentración de los mismos por metro cuadrado.

CUADRO 2.7

Número de establecimientos hoteleros de cuatro estrellas

Fuente: Elaboración propia a partir de la Consejería de Turismo y Transportes de Canarias (1997)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Gran Canaria	San Bartolomé de Tirajana	21	16	76,19%
Lanzarote	Tías	10	5	50,00%
Fuerteventura	Pájara	7	5	71,42%
Tenerife	Adeje	51	13	25,49%
La Palma	Los Llanos de Aridane	1	1	100,00%
La Gomera	San Sebastián de la Gomera	2	1	50,00%

(1) Isla dentro de la Comunidad Autónoma Canaria; (2) Municipio con mayor concentración de hoteles de cuatro estrellas por metro cuadrado en 1997; (3) Número de hoteles de cuatro estrellas en la isla en 1997; (4) Número de hoteles de cuatro estrellas en el municipio en 1997; (5) Porcentaje de concentración de hoteles de cuatro estrellas por municipio en 1997.

Como observamos en el cuadro 2.7, en el municipio de San Bartolomé de Tirajana se concentra el 76% de los hoteles de cuatro estrellas de Gran Canaria, siendo además el municipio con mayor número de hoteles de esta categoría por metro cuadrado a

nivel nacional en 1997⁹. Ello determinó que nos decantáramos por centrar nuestra investigación en este único municipio.

De este modo, se identificaron dieciséis hoteles de cuatro estrellas que cumplieron con los requisitos necesarios para formar parte de nuestra muestra, situados en las localidades de San Agustín, Playa del Inglés y Maspalomas dentro del municipio de San Bartolomé de Tirajana. Tres de los mismos fueron descartados debido a que no pudimos obtener la autorización necesaria para la realización de las encuestas por parte de sus directores. Así mismo, un cuarto hotel quedó excluido debido a la realización de reformas en el mismo durante el período de la investigación empírica. Por tanto, los hoteles que formaron la unidad de análisis fueron doce, los cuales se pueden dividir en dos categorías: hoteles independientes y hoteles miembros de una cadena, quedando representados a continuación, en el cuadro 2.8:

CUADRO 2.8

Hoteles de cuatro estrellas seleccionados

Fuente: Elaboración propia

HOTEL	TIPO DE PROPIEDAD
IFA Dunamar	cadena IFA
Meliá-Tamarindos	cadena Sol-Meliá
Ifa Faro	cadena IFA
Catarina	cadena Creative
Gloria Palace	independiente
Bahía Feliz (hotel Orquídea)	cadena Nordotel
Caserío	independiente
Margaritas-Barceló	cadena Barceló
Lucana	independiente
Palm Beach	cadena Seaside
Don Gregory	cadena Seaside
Gran Canaria Princess	cadena Princess

En un **segundo nivel de análisis** trataremos los servicios de recepción y de restaurante de los hoteles seleccionados. Se eligieron ambos departamentos por ser donde existe más alto contacto directo con el cliente durante los encuentros de servicios realizados por el personal de los mismos. Asimismo, hemos de señalar que al objeto de evaluar la calidad percibida por los clientes de los servicios ofrecidos por los camareros, hemos abordado sólo los servicios de aquellos restaurantes que ofrecían *buffets* (en los casos en que en un mismo hotel existieran dos o más

⁹ Según datos de la Consejería de Turismo y Transportes del Gobierno de Canarias, 1997.

restaurantes), pues, en la mayoría de los hoteles estudiados, los clientes se acogían al régimen de media pensión, lo cual significaba que el desayuno y la cena se realizaban en el *buffet*.

A fin de evaluar la calidad percibida en estos dos servicios hoteleros, se procedió a encuestar a los clientes. Para ello, se les preguntó sobre sus percepciones respecto a los servicios de la recepción y del restaurante en relación con sus expectativas, así como por las quejas emitidas por los mismos, y el tratamiento de éstas por parte del personal de dichos departamentos, tal y como exponemos en el siguiente epígrafe del presente capítulo.

Finalmente, para alcanzar nuestro objetivo de investigación se encuestó al personal de contacto de la recepción y del restaurante (repcionistas y camareros), a quienes se les pidió que evaluaran a sus jefes más inmediatos (jefes de recepción y *maitres*, respectivamente). A su vez, con el objetivo de obtener los estilos de liderazgo de la alta dirección, los jefes de departamento opinaban sobre sus supervisores más inmediatos. De este modo, el *maitre*, el jefe de cocina y el jefe de bares opinaban sobre el director de alimentos y bebidas, el cual, junto con los restantes directores de departamento (jefe de mantenimiento, gobernanta, jefe de recepción, jefe de administración, director comercial, jefe de personal y relaciones públicas),¹⁰ opinaban sobre el director general del hotel.

2.4. Instrumento de recogida de información: los cuestionarios

El instrumento de recogida de información elegido para conocer la influencia del estilo de liderazgo de la dirección sobre la calidad percibida por los clientes en sus encuentros de servicios con el personal de la recepción y del restaurante de los hoteles fue la encuesta. Dicha encuesta estaba constituida por dos cuestionarios validados, uno respecto a las dimensiones de calidad (el *servqual* revisado), y otro sobre el estilo de liderazgo (el cuestionario multifactor de liderazgo). A continuación, pasamos a describir ambos instrumentos.

¹⁰ Estos jefes de departamento poseían una dependencia directa con el director

2.4.1. El cuestionario sobre calidad del servicio para clientes (*servqual*)

Dado que nuestra población objeto de estudio está constituida por clientes de diversas nacionalidades, la encuesta se redactó en los siguientes idiomas: español, inglés, alemán, holandés, francés, italiano, sueco y finlandés. El formato definitivo constaba, además de una carta de presentación con las explicaciones necesarias sobre tres secciones bien diferenciadas que seguidamente describimos:

- Encuentros de servicios con el personal de la recepción y del restaurante a través de la escala *servqual* adaptada.
- Encuentros de recuperación con el personal operativo.
- Características demográficas de los encuestados.

La *servqual* aplicada a los encuentros de servicios de recepción y restaurante

En el contexto particular de nuestra investigación y en línea con el objetivo planteado, hemos aplicado la encuesta *servqual* revisada (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1994b) convenientemente adaptada para ser respondida por los clientes de los servicios de hostelería. Consta de veintiún *ítemes* sobre los servicios ofrecidos en la recepción y otros veintiún *ítemes* sobre los servicios ofrecidos en el restaurante que miden cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, elementos tangibles y empatía. Estas cinco dimensiones que hemos analizado en el epígrafe 2.2.1, han sido destacadas en el trabajo de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1994b), siendo igualmente identificadas en otros estudios realizados en el sector de la hostelería que han utilizado la escala *servqual* (Callan, 1989; Knutson *et al.*, 1990; Saleh y Ryan, 1991) y, concretamente, en trabajos que aplican la *servqual* a la experiencia de servicio en el restaurante (*e.g.*, Dubké, Renaghan y Miller, 1994). Estos *ítemes* pueden ser evaluados a través de tres escalas alternativas (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1994b) que han sido mencionadas previamente en el epígrafe 1.2.3. En nuestro estudio, la intención inicial fue la de aplicar el formato de tres columnas, debido a la superioridad de poder de diagnóstico del mismo destacada en la revisión de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1994b) tal y como señalamos en el epígrafe 1.2.4. Por otra parte, podíamos asumir que nuestra escala era válida con respecto al contenido debido a que la selección de los atributos determinantes de la calidad de los servicios investigados se ha hecho a partir de los *ítemes* contenidos en la escala *servqual* y a partir de los empleados en otros estudios sobre la calidad de servicios turísticos. Esto,

junto con las opiniones de los expertos, confirmó la validez de contenido, dado que realizamos una entrevista en profundidad a varios expertos del sector hotelero, entre los que seleccionamos a los directores de las hoteles pertenecientes a las cadenas Nordotel, Barceló, Seaside, Sol, IFA y RIU, y a los directores de dos hoteles independientes (Gloria Palace y El Caserío), los cuales sugirieron cambios que demostraron ser de gran utilidad para la redacción del cuestionario definitivo (anexo A).

Concretamente, dentro del bloque principal del cuestionario *servqual*, los cambios introducidos en relación a la dimensión sobre **fiabilidad en el servicio**, como resultado de las entrevistas en profundidad dirigidas a los directores de hoteles utilizando el cuestionario elaborado tras revisar la literatura existente, se centraron en sustituir el *ítem* original de la escala denominado “los recepcionistas proveen el servicio prometido” por “durante la entrada, su registro se realizó en un tiempo razonable”; a su vez, se procedió a cambiar el *ítem* “los recepcionistas proveen el servicio en el tiempo prometido” por “la salida o *check-out* se realiza en un tiempo razonable”. El primero permitió que el conjunto de clientes evaluaran la fiabilidad de los recepcionistas para un mismo servicio prometido (el alojamiento) a través de la realización del *check-in* en un tiempo razonable, y el segundo tiene su justificación en que, a pesar de que en la recepción no se promete la realización de los servicios en un tiempo determinado, sí se promete la realización de los procesos en un tiempo razonable, por lo que se preguntó si efectivamente se había proporcionado el servicio de *check-out* en estas condiciones. El *ítem* dieciocho fue eliminado debido a que la recepción de los hoteles de cuatro estrellas no tiene horario sino que permanece funcionando las veinticuatro horas.

Por su parte, en el restaurante, la fiabilidad es muy importante, en tanto en cuanto constituye el primer factor que explica la calidad en el análisis factorial realizado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1994b). Así, los *ítemes* empleados en la *servqual* en la medición de la fiabilidad antes del *pretest* fueron sugeridos por estos autores, pero, como resultado de las entrevistas en profundidad mantenidas con los expertos del sector, y por los mismos motivos que provocaron los cambios en los *ítemes* empleados para la recepción en la dimensión de la fiabilidad, para el restaurante se produjeron los siguientes cambios: “en el restaurante proveen el servicio prometido” por “los clientes son alojados en las mesas en un tiempo razonable”; y también se procedió a cambiar el *ítem* “cuando en el restaurante prometen hacer algo en un

determinado tiempo lo hacen” por “los camareros ofrecen las bebidas y retiran los platos en un tiempo razonable”. El primer cambio permitió que el conjunto de clientes evaluara la fiabilidad del restaurante para un mismo servicio prometido (el *buffet*) a través de la asignación de mesas, y el segundo, estuvo motivado por el hecho de que en el *buffet* no se promete la realización de los servicios en un tiempo determinado, aunque sí la realización de los procesos en un tiempo razonable.

Por lo que se refiere a **la capacidad de respuesta** y como resultado de las entrevistas a los expertos, se modificó el *ítem* “los recepcionistas nunca están demasiado ocupados para responder preguntas” por “los recepcionistas son atentos y colaboradores ante cualquier pregunta”. Respecto al restaurante, los *ítems* empleados para medir la capacidad de respuesta, y que han sido resaltados por diversos autores (e.g., Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1994b; Stevens, Knutson y Patton, 1995), fueron “los camareros sirven con rapidez”, “los camareros se muestran dispuestos a ayudarles”, y “los camareros son atentos y colaboradores ante cualquier tipo de preguntas”.

En lo que se refiere a **la seguridad**, los *ítems* empleados para evaluar las expectativas y percepciones de calidad en esta dimensión combinaban elementos de comunicación, credibilidad, seguridad, competencia y cortesía, siendo necesario en algunos casos introducir ejemplos, al observarse durante el primer pretest la escasa comprensión del *ítem* traducido de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1994b) como “hacen sentir a los clientes seguros en sus transacciones” incluido en la escala original de la *servqual*.

Finalmente, **la empatía** definida a través del entendimiento y conocimiento de los clientes, es medida en la *servqual* a través de los siguientes *ítems*: “los recepcionistas prestan atención individualizada”, “los recepcionistas le ofrecen una atención personalizada”, “en la recepción se preocupan por los intereses de sus clientes” y “en recepción se comprenden las necesidades específicas de sus clientes”, respectivamente.

Sin embargo, durante el *pretest*, muchos de los *ítems* de la dimensión original de empatía incluida en la *servqual*, no fueron contestados, por lo que la redacción final quedó de la siguiente forma: “los recepcionistas prestan atención individualizada a cada cliente (conocen su nombre o habitación,...)”, “los recepcionistas le prestan una

atención personalizada, en función de sus gustos o preferencias”, “los recepcionistas procuran lo mejor para sus clientes”, y “si algún cliente posee una necesidad específica, en recepción se comprende”. En lo que se refiere al restaurante, los *ítemes* para la medición de la empatía se redactaron de forma similar.

Con el objetivo de asegurar la comprensión del cuestionario de tres columnas por parte de los clientes, se procedió a realizar un *pretest* durante la primera semana de diciembre de 1996 en el hotel IFA Dunamar. Debido al escaso índice de respuesta (inferior al 25%) por parte de los clientes, los cuales estaban invirtiendo parte de su tiempo de vacaciones en completar el cuestionario, y a los comentarios sobre la extensión y complejidad del mismo, se optó por adoptar el formato de **dos columnas** de la *servqual*. Además, los clientes encontraban el formato de tres columnas (que incluía el mínimo deseado, el nivel adecuado y el nivel percibido de servicios) como irritante debido a la similitud de los dos niveles de expectativas (del mínimo deseado y del nivel que consideraban adecuado), con lo cual un elevado número de cuestionarios resultaron incompletos en alguna columna de las expectativas. Finalmente, aquellas preguntas que suscitaron dudas (aparecían marcadas con un signo de interrogación o sin rellenar en reiteradas ocasiones) se presentaron en la versión definitiva de forma diferente.

Con el nuevo formato de dos columnas y con los cambios incorporados en la redacción de los *ítems*, se realizó una prueba piloto en el Hotel Catarina (cadena Creative). De las 210 encuestas entregadas, se obtuvieron 86 respuestas, y dado que el porcentaje de respuesta sobre el servicio percibido en comparación con su nivel adecuado (primera columna) y con su nivel deseado (segunda columna) seguía siendo relativamente bajo (40%), realizamos una nueva encuesta piloto en el hotel Gran Canaria Princess, donde aplicamos una serie de mecanismos para incentivar la respuesta.

En primer lugar, adoptamos el formato de **una columna** con la estructura del cuestionario modificada, debido a la opinión de algunos directores de hoteles sobre el hecho de que duplicar las preguntas para expectativas y para percepciones producía confusión y cansancio al encuestado. Por ello, se redactó la escala con una columna dividida en dos partes, una para puntuar el servicio esperado y otra para puntuar el servicio recibido. Además, debido a que no era necesario recoger dos niveles de expectativas, se aplicó la escala *Likert* de 1 a 7 puntos (véase anexo B). En segundo

lugar, anunciamos nuestra investigación durante los dos días previos al reparto de las encuestas a través de carteles con el logotipo de la Universidad colocados en los ascensores del hotel en los cuales se manifestaba la intención de efectuar un estudio por parte de la misma en colaboración con el establecimiento (anexo C). Por último, se ofreció un taco cerámico de regalo a la entrega del cuestionario completo en la recepción.

Las nuevas medidas adoptadas nos permitieron aumentar de manera significativa la comprensión del cuestionario por parte de los encuestados, logrando incrementar hasta un 70% el nivel de respuesta del bloque principal del cuestionario *servqual*, así como un aumento de la tasa de respuesta del bloque de preguntas presentadas a continuación de la *servqual* (encuentros de recuperación con el personal operativo).

Encuentros de recuperación con el personal operativo

En un segundo bloque del cuestionario proporcionado a los clientes se les preguntaba sobre las quejas experimentadas y la solución recibida para las mismas al objeto de comprobar si la atención de las quejas contribuía a aumentar la calidad percibida.

Como señalamos en el primer capítulo del presente trabajo, con los encuentros de recuperación se puede aumentar la lealtad de los clientes (Lash, 1989; Davidow y Bro Uttal, 1990; Heskett *et al.*, 1993; Berry y Parasuraman, 1993). En la literatura se coincide en que las situaciones de rectificación encierran un importante potencial para influir en el concepto que el cliente se forma de la compañía. Los servicios defectuosos producen evaluaciones y emociones más intensas que aquellas producidas por los servicios rutinarios, los cuales producen una situación de indiferencia y una atención menor por parte de los clientes que evalúan el servicio (Berry y Parasuraman, 1993). Por consiguiente, la emisión de quejas por servicios defectuosos puede constituir una oportunidad para mejorar la imagen y la calidad percibida, al permitir que se produzca una recuperación positiva o solución de la queja (Albrecht y Zemke, 1985; Garvin, 1988; Grönroos, 1990; Heskett *et al.*, 1993; Berry y Parasuraman, 1993). En consonancia con lo anterior, hemos formulado tras la escala *servqual* una serie de preguntas que miden la influencia de los encuentros de recuperación de los servicios de la recepción y del restaurante del sistema hotelero en la calidad percibida por los clientes que acuden por primera vez y los repetitivos.

En concreto, la recuperación de situaciones problemáticas (Albrecht y Zemke, 1985), la rapidez en la resolución de las quejas (Garvin, 1988), la recuperación y el establecimiento de medidas de control ante deficiencias de los servicios (Heskett *et al.*, 1993) y las actitudes en la resolución de las quejas (Grönroos, 1990) son variables relativas a la rectificación de los encuentros de servicios que podrían afectar a la calidad percibida tanto de los clientes que acuden por primera vez como de los clientes repetitivos. Por otro lado, para que se produzcan rectificaciones positivas en los encuentros de recuperación, es necesaria la presencia de líderes que persigan la obtención de calidad (Berry y Parasuraman, 1993), de forma que, para alcanzar nuestro objetivo general, procedemos a evaluar los encuentros de recuperación del servicio y su influencia en la calidad percibida cuando se realizan rectificaciones positivas o negativas del encuentro, dada la influencia del estilo de liderazgo en el tipo de recuperación. En este sentido, hemos planteado dos preguntas que recogen la posibilidad de que se produzcan los encuentros de recuperación y el tipo de rectificación (positiva o negativa) obtenida (anexo D):

- Cuando usted ha tenido algún problema, ¿se ha quejado?
- Si se ha quejado, ¿le han resuelto el problema?

Características demográficas de la muestra de clientes

La última parte de los cuestionarios entregados a los clientes recogía información personal sobre los encuestados. Así, en cuanto a las características demográficas de los clientes incluimos cuestiones relacionadas con el sexo, la edad, la situación laboral de los turistas en su país de procedencia, el motivo del viaje, el tipo de viaje, su nacionalidad y el carácter de la visita (véase anexo E). Asimismo, se les preguntaba a los clientes si acudían al hotel por primera vez o por repetición porque deseábamos medir las diferencias en los niveles de expectativas y percepciones para ambos tipos de clientes.

2.4.2. El cuestionario sobre liderazgo para empleados (cuestionario multifactor de liderazgo)

El segundo elemento básico para llevar a cabo las comparaciones objeto de nuestra investigación lo constituye el instrumento destinado a medir los estilos de liderazgo. Para ello consideramos conveniente utilizar **el cuestionario multifactor de liderazgo**

(Bass y Avolio, 1997). El motivo de la aplicación del mencionado cuestionario fue la alta fiabilidad obtenida para cada uno de los *ítemes* y para la escala en su totalidad, así como la validez convergente y discriminante obtenida del instrumento en estudios anteriores que abarcan desde investigadores que realizan trabajos para el gobierno norteamericano hasta hospitales públicos (véase epígrafe 1.2.3). Concretamente, el cuestionario consta de un primer bloque de 36 preguntas sobre el estilo de liderazgo de los superiores inmediatos a los encuestados y de un segundo bloque destinado a las características demográficas que pasaremos a describir a continuación:

- Medición del estilo de liderazgo de los jefes a través del MLQ
- Características demográficas de los encuestados

Medición del estilo de liderazgo de los jefes a través del MLQ

En nuestra investigación, el cuestionario MLQ fue dirigido al personal operativo que ofrecía servicios de contacto en la recepción y en el restaurante, quienes evaluaban a sus jefes más inmediatos o jefes operativos de la recepción y *maitres*, así como a los directores de primera línea y directores medios, que calificaban a la alta dirección. El cuestionario de liderazgo fue sometido a una revisión por parte de una serie de profesionales del sector (anexo F). A su vez, el *pretest* del instrumento de medición del liderazgo se realizó a través de los empleados del IFA Dunamar, una vez traducido al español. Se tuvo en cuenta, además, que la redacción facilitara la comprensión para el personal de los distintos niveles jerárquicos de la organización hotelera.

Tal y como puede observarse en el anexo G, de las 36 preguntas de las que consta el cuestionario se utilizaron cuatro para describir cada uno de los estilos de liderazgo. Todos los *ítemes* eran puntuados por los empleados a través de una escala *likert* de cuatro puntos que intentaba medir la frecuencia de manifestación de los distintos comportamientos relacionados con los atributos que definen los estilos de liderazgo tanto en su dimensión transformacional y transaccional constructiva y correctiva activa (carisma, estimulación intelectual, inspiración motivacional, consideración individual, recompensas por objetivos cumplidos y dirección por excepción activa), como transaccional correctiva pasiva (dirección por excepción pasiva) y *laissez-faire*, que ya hemos abordado anteriormente.

Características demográficas de la muestra de empleados

La última parte de los cuestionarios entregados a los empleados recogía información personal sobre los mismos. Se les solicitaban los datos relativos a su sexo, edad, nivel de estudios realizados, tipo de contrato, experiencia en otros hoteles, antigüedad en el puesto de trabajo y departamento al que pertenecían (véase anexo H).

Características demográficas de la muestra de hoteles

A fin de obtener información adicional sobre las variables que diferencian a los hoteles, tales como el tamaño, la localización, el precio, el servicio, la clientela y el tipo de propiedad (Kasavana y Brooks, 1995), se realizó una pregunta sobre las características demográficas de los hoteles. Estas características fueron obtenidas tras unas encuestas dirigidas a los directores generales o subdirectores de cada hotel (anexo I).

2.5. Organización del trabajo de campo y diseño de la muestra

En el presente epígrafe exponemos la organización de nuestro trabajo de campo, así como la selección de la muestra de clientes y empleados que participaron en nuestro estudio. El proceso de recogida de datos comenzó en enero de 1997 y finalizó en abril de 1997, tal y como detallamos en el cuadro 2.9. Así mismo, el análisis de los datos se efectuó con los cuestionarios recibidos antes del seis de abril, con el objetivo de homogeneizar el tipo de turista y la temporada estacional a la que nos referíamos. Así mismo, la encuesta dirigida al personal que realizaba los servicios de recepción y de restaurante se efectuaba la misma semana en que los clientes que recibían tales servicios eran encuestados.

CUADRO 2.9**Cronología en la realización de encuestas**

Fuente: Elaboración propia

PERIODO	ACTIVIDAD
Semana del 8 al 12 de enero de 1997	Pretest y encuestas piloto Encuestas definitivas en el IFA Dunamar
Semana del 13 al 17 de enero de 1997	Encuestas en el Meliá-Tamarindos
Semana del 20 al 24 de enero de 1997	Encuestas en el IFA-Faro
Semana del 27 al 31 de enero de 1997	Encuestas en el Catarina
Semana del 3 al 7 de febrero de 1997	Encuestas en el Gloria Palace
Semana del 10 al 14 de febrero 1997	Encuestas en el Bahía Feliz (Orquídea)
Semana del 17 al 21 de febrero 1997	Encuestas en el Caserío
Semana del 24 al 28 febrero de 1997	Encuestas en Barceló- Las Margaritas
Semana del 3 al 7 de marzo de 1997	Encuestas en Lucana
Semana del 10 al 14 de marzo 1997	Encuestas en el Palm Beach
Semana del 17 al 21 de marzo 1997	Encuestas en el Don Gregory
Semana del 24 al 28 de marzo 1997	Encuestas en el Gran Canaria Princess
Semana del 1 al 4 de abril de 1997	Repetición de encuestas en Don Gregory

Población y muestra de clientes

Debido a los elevados índices de ocupación existentes (en torno a una media del 90% en el conjunto de los hoteles abordados durante el período del trabajo empírico), se descartó la posibilidad de abarcar en su totalidad a la población de clientes que experimentaban los servicios de la recepción y del restaurante y que constituían nuestro primer objetivo de análisis, por lo que se procedió a establecer una muestra para cada hotel. Ello nos condujo a realizar un muestreo polietápico por conglomerados en cada uno de los hoteles.

El muestreo polietápico es el que se aplica en la práctica cuando se llevan a cabo estudios sociales y, dentro de este tipo de procedimiento, los conglomerados son agrupaciones de elementos de la población de naturaleza heterogénea dentro de ellos con respecto a la característica que estemos estudiando. La ventaja de este tipo de muestreo es que disminuye el coste, debido a que los individuos se hallan agrupados y el acceso es más fácil y, si realmente son poco homogéneos entre ellos, mejora la precisión (Casas Sánchez y Santos Peñas, 1995). En nuestro caso, y a través de la información previa obtenida en cada hotel, dedujimos, para cada uno de ellos, la heterogeneidad de los clientes en cuanto al nivel de ingresos, edad, sexo, nacionalidad, situación laboral, organización del viaje (privada o por chárter), y tipo de visita (por primera vez o por repetición). De esta manera, a través de dicha técnica de

muestreo, podíamos representar la opinión variada de conglomerados de clientes de cada hotel respecto a la calidad percibida por los servicios recibidos en la recepción y en el restaurante. Así, los individuos que iban a constituir el conglomerado objeto de estudio eran seleccionados de forma aleatoria *in situ* (a la salida del restaurante), como ya hemos indicado con el fin de garantizar la representatividad de la muestra (Cochran, 1971).

Por otra parte, para la determinación del tamaño muestral partíamos de las siguientes premisas:

- La población de clientes es finita, pues no supera las cien mil unidades.
- Se adopta un nivel de confianza previo del 95%, con un error del muestreo del 5% y para un nivel de confianza de dos sigmas.
- Se aplica un valor de p (índice de calidad percibida) y de q (índice de calidad no percibida) del 50% antes de realizar el estudio piloto, estableciéndose la hipótesis de la máxima indeterminación al desconocer la varianza. Tras conocer la opinión de los clientes de cada hotel después de un primer sondeo, recalculamos el valor de p y q para las 25 primeras preguntas del cuestionario.

De este modo, considerando estas hipótesis, se aplicó la siguiente fórmula de determinación del tamaño muestral:

$$n = \frac{K^2 N p q}{E^2 (N - 1) + K^2 p q}$$

Obtuvimos así una muestra diferente en cada uno de los hoteles, partiendo de una población de clientes (N) constituida por el número de camas total del hotel (cada cama es un individuo potencial) multiplicado por el porcentaje de ocupación media del establecimiento durante el mismo período en el año precedente. En el cuadro 2.10 presentamos la población de clientes que forman el estudio, las encuestas distribuidas y recopiladas que resultaron ser estadísticamente válidas, el error muestral según los valores de p (índice de calidad percibida) y de q (índice de calidad no percibida), así como los niveles de participación.

Como observamos en el cuadro 2.10, el error muestral obtenido fue inferior al 5% para la mayoría de los hoteles, a excepción del hotel 6 (con un error del 6,8%), el 9 (con un

error muestral del 5,5%) y el 10 (cuyo error fue un 8,2%). Un caso particular fue el hotel 11, donde el índice de respuestas resultó ser sólo del 7%, lo que nos llevó a plantearnos la representatividad de las mismas y a tomar la decisión de eliminarlo del estudio por los posibles sesgos que podríamos crear¹¹. Además, los mayores niveles de confianza se obtuvieron en el hotel 2 (96,2%) y en el 3 (96%).

CUADRO 2.10

Número de encuestas distribuidas, recopiladas y válidas estadísticamente

Fuente: Elaboración propia

HOTEL	(N)	(R)	(n)	(P)	(E)	p	q
Hotel 1	313	252	140	47,6%	4,6%	83%	17%
Hotel 2	523	326	282	86,5%	3,8%	60%	40%
Hotel 3	320	211	132	62,9%	4%	88%	12%
Hotel 4	648	436	220	50,4%	4,6%	75%	25%
Hotel 5	720	358	237	66,2%	4,7%	70%	30%
Hotel 6	168	259	93	35,9%	6,8%	68%	32%
Hotel 7	171	220	114	51,8%	4,6%	75%	25%
Hotel 8	540	270	157	58,1%	4,8%	84%	16%
Hotel 9	280	225	97	43,1%	5,5%	90%	10%
Hotel 10	508	210	63	30%	8,2%	85%	15%
Hotel 11	389	330	26	7%	13,6%	84%	16%
Hotel 12	744	410	231	56,3%	4,2%	78%	22%
TOTAL	5.348	3.607	1.792	49,68%			

(N) Población de clientes (número de camas x % ocupación durante el mismo período del año precedente); (R) número de encuestas repartidas; (n) tamaño de la muestra (número de encuestas recopiladas); (P) índice de participación; (E) error muestral; (p) índice de calidad percibida; (q) índice de no calidad percibida.

Este trabajo de campo fue realizado por la investigadora junto con una persona que colaboraba en las funciones de traducción e interpretación, de modo que fue posible explicar el cuestionario a los turistas alemanes, italianos, ingleses, franceses, holandeses, suecos, finlandeses y españoles. El cuestionario fue administrado al grupo de turistas correspondientes a la última entrada en el hotel y a los clientes alojados durante la semana anterior. El reparto tenía lugar después del momento del desayuno, a la salida del restaurante, a excepción de los hoteles siete y nueve, en los cuales las encuestas se depositaron en las habitaciones de los clientes debido a la dificultad para obtener la muestra necesaria a través de los clientes que salían del restaurante tras el momento del desayuno. En la mayoría de los hoteles, contamos con la ayuda de la relaciones públicas, que nos preparó un caballete a la salida del restaurante el cual anunciaba la realización del estudio por parte de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

¹¹ Tras decidir eliminar al hotel 11 del estudio, el hotel 12 pasa a ocupar el puesto 11.

Población y muestra de empleados

El universo de empleados que constituían nuestro segundo nivel de análisis en los doce hoteles abordados estaba compuesto por 86 recepcionistas, 180 camareros, 12 jefes de recepción, 12 *maitres*, 12 gobernantas, 11 directores generales, 4 subdirectores y 88 jefes intermedios del resto de los departamentos del hotel. Dicho universo constituía el número de empleados ocupados por los hoteles durante dicha temporada, siendo el criterio de definición de la población el tiempo de ocupación del puesto de trabajo. A este respecto, consideramos que éste debía ser superior a los seis meses para que existiera un conocimiento más preciso del estilo de liderazgo de los superiores. La encuesta fue entregada al personal de todos los turnos (mañana, tarde y noche) de los departamentos del *front* (recepción, restaurante, pisos) durante el mismo período en el que los clientes evaluaban los servicios de estos departamentos del hotel. La explicación de la encuesta se realizó en el puesto de trabajo antes de la hora del almuerzo para los jefes intermedios y en el comedor del hotel durante el almuerzo para el personal operativo, donde se aclaraban las dudas que surgían y se especificaba la necesidad de completarla y entregarla en el plazo de una semana.

Además, se entregaron algunos cuestionarios adicionales a los encuestados para el personal que no ocupaba su puesto de trabajo durante los días de la realización de la encuesta. De este modo, se abordó al total de los trabajadores que desempeñaban su puesto de trabajo en el período de realización de la encuesta; no incluyéndose en el estudio a los empleados que en ese momento se encontraban en baja laboral, en período de vacaciones o en repetición de turnos. El número de encuestas recopiladas en cada uno de los hoteles sobre el estilo de liderazgo de los jefes operativos y sobre los jefes directivos intermedios y superiores, así como el porcentaje de participación con respecto a la población de empleados, se indica en el cuadro 2.11.

Tal y como observamos en el cuadro 2.11, en la realización de la encuesta sobre el liderazgo nos encontramos con una serie de dificultades. Así, en el hotel 4, tras recopilar las encuestas del personal de restaurante observamos que, debido a que la mayoría de las camareras del restaurante, ocupaban su puesto desde hacía menos de seis meses, el *maitre* no pudo ser evaluado. De forma similar, en el hotel 12 una de las limitaciones existentes fue la temporalidad de los contratos de los camareros del restaurante (la mayoría poseían contratos inferiores a seis meses), por lo cual el

maitre tampoco pudo ser evaluado. Además, en el hotel 7 no se consideró oportuno obtener las encuestas de los camareros debido al reciente cambio del *maitre*, el cual ocupaba su puesto desde hacía una semana. Finalmente, en el hotel 10, aunque se entregaron a los encuestados algunas encuestas adicionales para el personal que no ocupaba su puesto de trabajo durante los días de la realización de la encuesta, sólo dos recepcionistas participaron en la realización de la misma. Por otra parte, la gobernanta tenía un mes de antigüedad en su puesto, por lo cual quedó excluida del estudio. Además, debido a que en ese momento no existía director general en el hotel, los niveles intermedios tampoco fueron encuestados.

CUADRO 2.11

Empleados encuestados por departamento

Fuente: Elaboración propia

Hoteles	Recepción		Restaurante		Resto de departamentos	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Hotel 1	6	100%	8	53,3%	6	75%
Hotel 2	5	62,5%	5	33,3%	6	66,6%
Hotel 3	3	50%	16	93,7%	5	62,5%
Hotel 4	6	60%	(*)		3	50%
Hotel 5	6	75%	4	50%	6	85,7%
Hotel 6	4	50%	3	21,4%	8	100%
Hotel 7	8	100%	(*)		6	100%
Hotel 8	8	100%	4	50%	3	42,8%
Hotel 9	3	75%	5	41,6%	5	83,8%
Hotel 10	2	50%	8	44,4%	(+)	
Hotel 11	2	50%	5	38,4%	6	85,7%
Hotel 12	8	100%	(*)		10	100%

(*) No participaron.

(+) No existía director.

2.6. Técnicas de análisis de la información

Una vez finalizado el proceso de recogida de datos, se procedió a clasificar (codificar y tabular) los datos iniciales contenidos en cada uno de los cuestionarios considerados válidos. Para la realización de esta tarea se utilizó el programa informático *ASPPSS/PC+@* (*Statistical Package for Social Sciences*), que en su versión 6.3.1 para *Windows* permite crear la hoja de cálculo sin necesidad de utilizar otros programas de bases de datos, como ocurría anteriormente. Una vez acometido este primer paso, se procedió a depurar la base de datos, para detectar los posibles errores que se pudiera haber cometido durante la transcripción de la información. Así, se obtuvo un listado de las frecuencias de cada una de las variables, para realizar una verificación de que todos

los códigos de las variables categóricas se situaban entre los posibles. Cuando se detectaron anomalías, se procedió a identificar el cuestionario al que pertenecía dicha respuesta y se realizaba la corrección pertinente en la base de datos.

Una vez codificada, tabulada y verificada la información, se procedió a realizar los análisis estadísticos oportunos que nos permitieran cumplir con los objetivos propuestos, así como contrastar las hipótesis de trabajo establecidas en la presente investigación, utilizándose en cada uno de esos análisis una serie de estadísticos, tal y como se describe a continuación.

1. *Análisis de fiabilidad de las escalas.* En primer lugar se procedió a examinar la consistencia interna del cuestionario y de cada una de las escalas con variables cuantitativas, utilizando para ello el estadístico *alfa* de Cronbach (1951), que analiza la correlación media de un ítem con todos los demás ítems de la escala. Si se obtiene un coeficiente alto, la escala es fiable y los resultados son estables. Si bien su valor puede oscilar entre cero y uno, al interpretarse como un coeficiente de correlación, no existe un acuerdo generalizado sobre cuál debe ser el valor a partir del cual pueda considerarse una escala como fiable.
2. *Cálculo de la distribución de frecuencias de las variables nominales y ordinales.* Este análisis nos proporciona, de forma detallada, las frecuencias absolutas y relativas de cada una de las categorías de las variables estudiadas.
3. *Análisis factorial de componentes principales con rotación varimax.* Este análisis se llevó a cabo en la presente investigación con el objeto de reducir la dimensionalidad de las diferentes escalas utilizadas en el cuestionario y facilitar el análisis e interpretación de los datos, con la menor pérdida posible de información. Se obtuvieron los denominados factores o componentes principales, como variables sintéticas no correlacionadas entre sí que aglutinan el porcentaje mayor de la varianza explicada. Hay que recordar que esta técnica es considerada como A[...]un método *blando+ en el sentido de que no requiere hipótesis a *priori* sobre la estructura de los datos y sus interrelaciones, ni sobre la distribución de probabilidad multivariante a que responden@ (González, 1991:63). Podemos considerar que el empleo de este método

estadístico en el presente trabajo ha respondido a los tres propósitos para los que según González (1991) puede servir: (1) describir sintéticamente grandes masas de datos cuantitativos, (2) obtener índices sintéticos de un fenómeno que se ha medido a través de múltiples facetas, características o indicadores parciales, y (3) utilizar las coordenadas de los individuos en los componentes como datos de entrada para aplicar otro método multivariante.

4. *Análisis de las relaciones entre variables.* Muchas de las hipótesis de la presente investigación preveían la existencia de relaciones entre dos variables, de tal modo que utilizamos varios estadísticos para detectar la existencia de dicha relación, así como el grado de asociación existente entre las variables en cuestión. Los estadísticos utilizados en esta investigación han sido los siguientes:

- El coeficiente de *correlación de Pearson* o *r de Pearson* para medir el grado de asociación entre variables de intervalo o de razón, y cuyos valores pueden oscilar entre -1 y +1, de tal forma que cuanto más próximo a cero esté el estadístico, menor correlación existirá entre ambas variables.

5. *Análisis de la varianza oneway.* Se trata de un test de significación global que compara estadísticamente la variabilidad o diferencias entre los grupos definidos por las categorías de la variable dependiente, con las diferencias que existen dentro de cada grupo, y que se puede utilizar cuando la variable dependiente es cuantitativa (de intervalo o de rango) y la independiente es cualitativa (nominal u ordinal). Así, si las diferencias son significativas, podemos concluir que: (1) existen diferencias entre los distintos grupos analizados; (2) las variaciones observadas no son debidas al azar; y (3) la variable independiente ayuda a explicar la variabilidad de la variable endógena, ya que la variación dentro de los grupos es muy inferior a la observada entre los grupos. En este análisis se utiliza la *F* de *Snedecor* para medir el grado de significación global, indicando si la variable independiente tiene un efecto significativo sobre la variable dependiente, pero no cuáles son los pares de grupos que difieren significativamente, de ahí que hayamos utilizado los tests de comparaciones múltiples, concretamente el de *Scheffé*, ya que a diferencia del método de *Tukey*, no necesita que los tamaños muestrales de cada grupo

sean iguales (Ferrán Aranaz, 1996), condición que no se cumplió en ninguno de los análisis de varianza realizados.

6. *Contrastes de igualdad de medias.* Con relación a los contrastes de igualdad de medias, y como se trataba de variables cuantitativas, se utilizó el test de la *t* para muestras independientes.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Características demográficas de la muestra

Antes de realizar los análisis necesarios con el objetivo de contrastar nuestras hipótesis de investigación, consideramos oportuno el describir las características demográficas de nuestra muestra de clientes y del personal operativo de los servicios de restaurante y recepción, así como de los niveles directivos operativos, intermedios y superiores que participaron en el estudio. El trabajo se realizó en doce hoteles, de los cuales se obtuvieron encuestas válidas con respecto a los clientes en once de ellos.

3.1.1 Características demográficas de los clientes

Entre las variables demográficas recogidas en el cuestionario de clientes se distinguían el sexo, la edad, la situación laboral de los turistas en su país de procedencia, el motivo del viaje, el tipo de viaje, su nacionalidad y el carácter de la visita. El total de las 1.766 encuestas válidas recibidas entre la muestra original y la adicional fue desglosado por hoteles debido a la necesidad de realizar las correlaciones entre los estilos de liderazgo de los jefes de los departamentos de recepción y restaurante con la calidad percibida por los clientes sobre las actuaciones del personal operativo de dichos departamentos para cada establecimiento. El resumen de las características de los clientes lo exponemos en el cuadro 3.1, donde se aprecian las diferencias de los clientes entre los hoteles objeto del estudio. Entre ellas destacamos:

1. En cuanto a la edad, predominan los clientes con edades superiores a los cincuenta años (59,97%). De los once hoteles de la muestra, las únicas excepciones fueron el hotel 5 y el hotel 6 con un alto número de clientes con edades comprendidas entre los treinta y los cincuenta años. Así, en el hotel 5 los grupos con edades comprendidas en este intervalo y el número de turistas con edades superiores a cincuenta años constituían un porcentaje similar (41 y 44%

respectivamente), mientras que en los hoteles 3 y 10 existía un alto porcentaje de turistas con más de 50 años (84,1 y 77,3% respectivamente).

CUADRO 3.1
Características demográficas de los clientes

Fuente: Elaboración propia

Características	Hotel 1	Hotel 2	Hotel 3	Hotel 4	Hotel 5	Hotel 6	Hotel 7	Hotel 8	Hotel 9	Hotel 10	Hotel 11	Total (%)
EDAD :												
menos 30 años	9,3%	17,8%	9,6%	4,1%	13,9%	17,9%	13%	4,7%	3,1%	7,8%	7,9%	10,81
entre 30 y 50	33,3%	28,7%	7,6%	29,1%	41,8%	47,8%	36,1%	28%	27,8%	12,5%	35,5%	29,23
superior a 50	57,5%	54,3%	84,1%	65,5%	44,3%	34,3%	50%	66,7%	69,1%	77,3%	56,6%	59,96
SEXO :												
Mujer	45,8%	49,3%	53,8%	47,3%	47,3%	53,7%	37,6%	48,1%	30,9%	45,5%	55%	46,85
Hombre	43,3%	47,5%	42,4%	46,8%	50,6%	44,8%	33,9%	46,2%	47,4%	45,5%	42,8%	44,69
Pareja (*)	10,8%	3,2%	3,8%	5,5%	2,1%	1,5%	27,6%	5,7%	21,6%	9,1%	2,2%	8,46
VIAJE:												
Chárter	84,2%	78%	90,9%	92,3%	90,3%	94%	93,5%	88,3%	95,9%	72,3%	95,1%	88,61
Privado	15,8%	22%	9,1%	6,4%	9,7%	6%	6,5%	9,7%	4,1%	27,7%	4,9%	11,49
VISITA:												
Primera vez	50%	63,1%	43,2%	39,1%	68,5%	64,2%	68,9%	67,1%	56,7%	32,3%	74,8%	57,09
Repetición	50%	36,9%	56,8%	60,9%	31,5%	35,8%	31,1%	32,9%	43,3%	67,7%	25,2%	42,91
NACIONALIDAD:												
Alemán	96,7%	28%	100%	85,5%	67,1%	36,6%	87,7%	51,3%	23,7%	87,9%	31,6%	63,28
Inglés	1,7%	24,5%		4,1%	7,6%	23,7%	4,4%	22,2%		12,1%	49,8%	13,94
Francés	1,7%	22%		7,3%	0,8%	1,1%	2,6%	1,3%	4,1%		5,6%	4,22
Español		20,2%		3,2%	6,3%		3,5%	24,1%			1,7%	5,36
Italiano		3,2%							67%		6,1%	6,93
Holandés					18,1%		1,8%		5,2%		5,2%	2,75
Sueco						23,7%						2,15
Finlandés						15,1%						1,37
SITUACIÓN LABORAL:												
En activo	65,0%	58,9%	48,5%	50,0%	64,6%	49,5%	66,4%	52,6%	47,4%	36,4%	53,8%	53,90
Jubilado	21,7%	25,9%	34,1%	38,6%	22,8%	12,9%	25,2%	35,4%	48,5%	42,4%	32,7%	30,92
Amo de casa	10,8%	12,8%	16,7%	10%	8,4%	4,3%	4,7%	14,8%	4,1%	16,7%	11,2%	10,40
Estudiante	2,5%	2,5%	0,8%	0,9%	4,2%	5,4%	2,8%	0,6%	0%	4,5%	2,2%	2,60

(*): La encuesta se realizó entre los dos miembros de la pareja

- En todos los hoteles es elevado el porcentaje de clientes que contratan su alojamiento en la modalidad de paquete turístico frente a la reserva privada, presentando los hoteles 2 y 10, los porcentajes más bajos de los clientes que contrataban un chárter, con un 78% y un 72,3%, respectivamente. El resto de hoteles supera el 84%.
- Existe un alto porcentaje de clientes que visitan el hotel por primera vez en los hoteles 2, 5, 6, 7, 8 y 11, predominando los clientes repetitivos en los hoteles 3, 4 y 10.
- Hay que destacar las distintas nacionalidades de turistas que recibían los once hoteles predominando los alemanes, a excepción del hotel 2, donde el grupo de

clientes ingleses, franceses, españoles y alemanes constituían un porcentaje similar en el total de los clientes encuestados (entre el 20% y el 30%). En el hotel 6 se alojaba un grupo numeroso de suecos y finlandeses, mientras que en el hotel 9 predominaban los italianos, y, finalmente, en el hotel 11 existía mayoría de ingleses.

5. Por último, la situación laboral también establece diferencias entre los grupos de clientes. Si bien la mayoría de turistas pertenece a la población activa, existe un mayor número de jubilados en los hoteles 9 y 10.

3.1.2. Características demográficas del personal operativo de recepción y de restaurante y de los niveles directivos operativos, intermedios y superiores de estos departamentos.

Con el objetivo de conocer las variables demográficas de los empleados encuestados, se obtuvieron los datos referentes al sexo, edad, nivel de estudios, antigüedad en el puesto de trabajo, tipo de contrato y experiencia de los mismos en otros hoteles. A continuación exponemos los valores alcanzados en estas variables para los recepcionistas de cada hotel, los camareros y los jefes operativos de recepción y de restaurante (*maitres*). Paralelamente, se exponen las variables demográficas de los directores generales y de los jefes intermedios que son objeto de dicho estudio.

Personal operativo del restaurante

En nuestro estudio sólo hemos incluímos aquellos hoteles en los cuales existía una mayoría de camareros que llevaran contratados un período de tiempo superior a los seis meses, por considerar que éste es el período mínimo que deben permanecer bajo las órdenes de su directivo para tener cierta apreciación sobre su estilo de liderazgo. Como consecuencia de este hecho el número de hoteles que será analizado en relación al servicio de restauración se reduce a ocho de los once establecimientos. Las características demográficas de este segmento de la muestra se concretan en los puntos siguientes (véase cuadro 3.2):

1. La mayoría de los camareros son hombres con edades comprendidas entre los 30 y 50 años y con estudios primarios.

- El 75% de los camareros del hotel 2 y el 60% de los camareros del hotel 9 no poseen ninguna experiencia en otros hoteles.
- Existe un alto porcentaje de contratos fijos (87,5%) en el hotel 2 y en el hotel 6 (100%).

CUADRO 3.2

Características demográficas del personal de restaurante encuestado

Fuente: Elaboración propia

Hotel	Sexo	Edad		Estudios		Antigüedad (+ 6 meses)	Experiencia	Contrato
Hotel 1	100% hombres	100%	30-50	50% 28,6%	EGB FP1	100%	57,1%(1) 42,9%(2)	72% (T) 28% (F)
Hotel 2	100% hombres	100%	30-50	87,5% 12,5%	EGB FP1	87,6%	12,5% (1) 12,5%(2) 75%(3)	12,5%(T) 87,5%(F)
Hotel 3	100% hombres	33% 67%	<30 30-50	53,3% 20% 20%	EGB FP1 FP2	100%	46,7%(1) 40%(2) 13,3%(3)	66,7%(T) 33,3%(F)
Hotel 5	100% hombres	80% 20%	<30 30-50	80% 20%	EGB FP1	85%	50%(1) 50%(2)	50%(T) 50%(F)
Hotel 6	100% hombres	100%	30-50	33,3% 33,3% 33,3%	EGB FP1 BUP	100%	66,7%(2) 33,3%(4)	100%(F)
Hotel 8	100% hombres	90% 10%	<30 30-50	60% 40%	EGB FP1	60%	40%(1) 60%(4)	70%(T) 30%(F)
Hotel 9	100% hombres	20% 80%	<30 30-50	20% 80%	Ninguno EGB	80%	20%(1) 20%(2) 60%(3)	40%(T) 60%(F)
Hotel 10	100% hombres	100%	30-50	80% 20%	EGB FP1	80%	60%(2) 40%(3)	60%(T) 40%(F)

(1) experiencia en hoteles que forman parte de cadenas; (2) experiencia en hoteles independientes; (3) ninguna experiencia en otros hoteles; (4) experiencia en cadenas y en hoteles independientes; (T): temporal; (F): fijo.

Personal operativo de la recepción

En el cuadro 3.3, describimos las características de los recepcionistas que realizaban los procesos del departamento de *front* y que experimentaban los encuentros de servicios con los clientes en la recepción de los doce hoteles abordados. Incluimos el total de los hoteles pues la mayoría de los recepcionistas poseía más de seis meses de antigüedad en su puesto de trabajo:

- La primera observación que extraemos de las características demográficas de los recepcionistas está relacionada con las diferencias en el sexo. Así, los hoteles 1, 3 y 10 se diferencian del resto por carecer de personal femenino en la recepción.

2. En cuanto a la edad, existe un alto porcentaje de recepcionistas que poseen más de 50 años en el hotel 1 (85,7%). En el resto, esta variable oscila entre los 30 y 50 años, a excepción del hotel 11, con un alto número de recepcionistas con menos de 30 años (87,5%).

CUADRO 3.3

Características demográficas de los recepcionistas encuestados

Fuente: Elaboración propia

Hotel	Sexo	Edad (años)		Estudios		Antigüedad (+ 6 meses)	Experiencia	Contrato
Hotel 1	100% hombres	14,3%	30-50	42,9%	EGB	100%	71,4%(1)	71%(T)
		85,7%	>50	57,1%	FP1		28,6%(2)	29%(F)
Hotel 2	50% hombres 50% mujeres	33,3%	<30	33,3%	EGB	100%	33,5%(1)	50%(T)
		66,7%	30-50	66,7%	BUP		50%(2)	50%(F)
							16,7%(3)	
Hotel 3	100% hombres	66,7%	30-50	66,7%	Ninguno	100%	100%(1)	67%(T)
		33,3%	>50	33,3%	EGB			33%(F)
Hotel 4	67% hombres 33% mujeres	50%	<30	16,7%	EGB	83,5%	33,3%(1)	100%(T)
		50%	30-50	16,7%	FP2		66,7%(2)	
				33,3%	BUP			
				33,3%	TEAT			
Hotel 5	67% hombres 33% mujeres	50%	<30	33,3%	EGB	100%	16,7%(1)	67%(T)
		50%	30-50	50%	BUP		16,7%(2)	33%(F)
				16,7%	TEAT		50%(3)	
							16,7%(4)	
Hotel 6	66,7% hombres 33,3% mujeres	66,7%	<30	33,3%	FP1	100%	66,7%(1)	100%(F)
		33,3%	30-50	33,3%	FP2		33,3%(3)	
				33,3%	BUP			
Hotel 7	80% hombres 20% mujeres	50%	<30	30%	Ninguno	80%	40%(1)	90%(T)
		50%	30-50	10%	EGB		20%(2)	10%(F)
				20%	FP2		40%(3)	
				30%	TEAT			
Hotel 8	75% hombres 25% mujeres	62,5%	<30	12,5%	EGB	87%	25%(1)	50%
		37,5%	30-50	12,5%	FP1		37,5%(2)	50%
				37,5%	FP2		25%(3)	
				37,5%	TEAT			
Hotel 9	67% hombres 33% mujeres	100%	30-50	66,7%	Ninguno	100%	100%(3)	100%(F)
				33,3%	BUP			
Hotel 10	100% hombres	50%	<30	100%	Ninguno	100%	50%(1)	50%(T)
		50%	30-50				50%(2)	50%(F)
Hotel 11	77% hombres 25% mujeres	87,5%	<30	25%	FP2	50%	25%(1)	88%(T)
		12,5%	30-50	75%	TEAT		75%(2)	12%(F)
							12,5%(3)	
							12,5%(4)	

(1) experiencia en hoteles que forman parte de cadenas; (2) experiencia en hoteles independientes; (3) ninguna experiencia en otros hoteles; (4) experiencia en cadenas y en hoteles independientes; (T): temporal; (F): fijo.

3. Como observamos en el cuadro, el nivel de estudios refleja distintos valores en la tabla de frecuencias. Las diferencias más significativas se observaban entre los hoteles 3 y 10 (con un porcentaje mayoritario de individuos sin estudios) y el hotel 11, con un 75% de recepcionistas con la titulación de técnico en actividades turísticas (TEAT). Los hoteles con recepcionistas más cualificados eran los hoteles 4, 5, 7, 8 y 11, respectivamente.

4. En cuanto a la experiencia en otros hoteles destacamos el alto porcentaje de empleados sin ninguna experiencia laboral previa en el hotel 9 (100%), en el hotel 5 (50%) y en el hotel 7 (40%), los cuales son hoteles independientes en su totalidad. Por último, en los hoteles 6 y 9 todos los recepcionistas poseen contratos fijos, predominando en el resto los contratos temporales.

Niveles directivos operativos, intermedios y superiores

En este apartado destacamos las características de los jefes operativos (*maitres*, jefes de recepción y gobernantas), de los jefes intermedios y de los directores generales en los ocho hoteles donde el personal operativo de recepción y restaurante cuenta con una antigüedad superior a seis meses. En primer lugar, en cuanto a los *maitres*, en el cuadro 3.4 observamos que existe una homogeneidad en lo referente a los datos demográficos de los mismos en los hoteles abordados. El conjunto de los *maitres* poseen una antigüedad de más de ocho años en el puesto de trabajo, edades comprendidas entre treinta y cincuenta años, y contratos fijos.

CUADRO 3.4

Características demográficas de los *maitres*

Fuente: Elaboración propia

Hotel	Sexo	Edad	Estudios	Antigüedad	Experiencia	Contrato
Hotel 1	Hombre	30-50	EGB	Más de 8 años	(2)	Fijo
Hotel 2	Hombre	30-50	Ninguno	Más de 8 años	(1)	Fijo
Hotel 3	Hombre	30-50	FP2	Más de 8 años	(1)	Fijo
Hotel 5	Hombre	30-50	EGB	Más de 8 años	(1)	Fijo
Hotel 6	Hombre	30-50	FP2	Más de 8 años	(1)	Fijo
Hotel 8	Hombre	30-50	FP2	Más de 8 años	(1)	Fijo
Hotel 9	Hombre	30-50	EGB	Más de 8 años	(2)	Fijo
Hotel 10	Hombre	30-50	FP2	Más de 8 años	(1)	Fijo

(1) experiencia en hoteles que forman parte de cadenas; (2) experiencia en hoteles independientes; (3) ninguna experiencia en otros hoteles; (4) experiencia en cadenas y en hoteles independientes.

En segundo lugar, como observamos en el cuadro 3.5, todos los *jefes de recepción* poseen edades comprendidas entre los 30 y 50 años y la mayoría son hombres con formación profesional o bachillerato. Además, el 66,6% posee más de ocho años de experiencia, siendo los contratados de forma temporal los de menor experiencia (como ocurre en el hotel 5 y en el hotel 7), y por último, la mayoría posee experiencia en hoteles independientes.

CUADRO 3.5**Características demográficas de los jefes de recepción**

Fuente: Elaboración propia

<i>Hotel</i>	<i>Sexo</i>	<i>Edad</i>	<i>Estudios</i>	<i>Antigüedad (años)</i>	<i>Experiencia</i>	<i>Contrato</i>
Hotel 1	Hombre	30-50	EGB	Más de 8	(3)	Fijo
Hotel 2	Mujer	30-50	FP2	Más de 8	(1)	Fijo
Hotel 3	Hombre	30-50	BUP	Más de 8	(1)	Fijo
Hotel 4	Hombre	30-50	FP2	Entre 3 y 8	(1)	Fijo
Hotel 5	Hombre	30-50	EGB	Entre 1 y 3	(2)	Temporal
Hotel 6	Hombre	30-50	FP2	Más de 8	(2)	Fijo
Hotel 7	Hombre	30-50	BUP	Entre 1 y 3	(2)	Temporal
Hotel 8	Hombre	30-50	FP2	Más de 8	(1)	Fijo
Hotel 9	Hombre	30-50	FP2	Más de 8	(2)	Fijo
Hotel 10	Hombre	30-50	TEAT	Más de 8	(1)	Fijo
Hotel 11	Mujer	30-50	BUP	Más de 8	(2)	Fija

(1) experiencia en hoteles que forman parte de cadenas; (2) experiencia en hoteles independientes; (3) ninguna experiencia en otros hoteles; (4) experiencia en cadenas y en hoteles independientes.

En tercer lugar, *las jefas operativas de pisos (gobernantas)* poseían características similares. Así, tal y como observamos en el cuadro 3.6, esta categoría directiva está ocupada por mujeres en su totalidad, con edades comprendidas entre los 30 y 50 años.

CUADRO 3.6**Características demográficas de las gobernantas**

Fuente: Elaboración propia

<i>Hotel</i>	<i>Sexo</i>	<i>Edad</i>	<i>Estudios</i>	<i>Antigüedad</i>	<i>Experiencia</i>	<i>Contrato</i>
Hotel 1	Mujer	30-50	EGB	Más de 8 años	(3)	Fijo
Hotel 2	Mujer	30-50	FP1	Más 8 años	(2)	Fija
Hotel 3	Mujer	30-50	Ninguno	Entre 1 y 3	(1)	Temporal
Hotel 4	Mujer	30-50	FP1	Más de 8 años	(3)	Fijo
Hotel 5	Mujer	30-50	EGB	Más de 8 años	(3)	Fijo
Hotel 7	Mujer	30-50	Ninguno	Entre 1 y 3	(2)	Temporal
Hotel 9	Mujer	30-50	EGB	Más de 8 años	(3)	Fijo
Hotel 11	Mujer	30-50	EGB	Más de 8 años	(2)	Fijo

(1) experiencia en hoteles que forman parte de cadenas; (2) experiencia en hoteles independientes; (3) ninguna experiencia en otros hoteles; (4) experiencia en cadenas y en hoteles independientes.

La mayoría posee un nivel educativo básico y ejerce su puesto de trabajo desde hace más de ocho años, no posee experiencia alguna en otros hoteles y tiene contratos fijos, a excepción de los hoteles 3 y 7, en los cuales las gobernantas ocupan su puesto con una antigüedad de entre uno y tres años, han trabajado anteriormente en cadenas y en hoteles independientes y poseen contratos temporales.

En cuarto lugar, como observamos en el cuadro 3.7, los *directores generales* eran en su mayoría hombres con edades comprendidas entre los 30 y 50 años, un nivel educativo intermedio (formación profesional y bachillerato), una experiencia superior a los tres años y contratos fijos.

CUADRO 3.7

Características demográficas de los directores generales

Fuente: Elaboración propia

Hotel	Sexo	Edad	Estudios	Antigüedad	Experiencia	Contrato
Hotel 1	Hombre	>50	BUP	Más de 8 años	(2)	Fijo
Hotel 2	Hombre	30-50	BUP	Entre 3 y 8 años	(1)	Fijo
Hotel 3	Hombre	> 50	BUP	Más de 8 años	(1)	Fijo
Hotel 4	Hombre	30-50	FP2	Entre 3 y 8 años	(1)	Temporal
Hotel 5	Hombre	30 -50	FP2	Más de 8 años	(2)	Temporal
Hotel 6	Hombre	30-50	FP2	Menos de 1 año	(3)	Fijo
Hotel 7	Hombre	30-50	BUP	Entre 1 y 3 años	(2)	Temporal
Hotel 8	Hombre	30-50	FP2	Más de 8 años	(2)	Fijo
Hotel 9	Hombre	> 50	BUP	Más de 8 años	(1)	Fijo
Hotel 10	Mujer	30-50	EGB	Menos de 1 año	(1)	Temporal
Hotel 11	Hombre	30-50	BUP	Entre 1 y 3 años	(1)	Fijo

(1) experiencia en hoteles que forman parte de cadenas; (2) experiencia en hoteles independientes; (3) ninguna experiencia en otros hoteles; (4) experiencia en cadenas y en hoteles independientes.

Finalmente, en el cuadro 3.8, observamos las características de *los jefes intermedios*¹ de cada hotel, entre las cuales destacamos:

1. Una mayor participación del sexo femenino en los niveles directivos intermedios, principalmente en el hotel 10 y en el hotel 2.
2. Un nivel de estudios más elevado en el hotel 8 (50% de jefes departamentales eran TEAT) y en el hotel 7 (60% de TEAT).
3. Por último, los contratos de trabajo son fijos en su mayoría, a excepción del hotel 7 y el hotel 3, con un 75% y un 60% de contratos temporales, respectivamente.

¹ Los jefes intermedios se corresponden con los jefes departamentales, cada uno de los cuales opinaba sobre el director general.

CUADRO 3.8
Características demográficas de los jefes intermedios

Fuente: Elaboración propia

Hotel	Sexo	Edad		Estudios		Antigüedad (+ 6 meses)	Experiencia	Contrato
Hotel 1	84% hombres 16% mujeres	71%	30-50	38,7%	BUP	90,3%	51% (1) 49%(2)	35,5% 64,5%
Hotel 2	67% hombres 33% mujeres	44,4% 44,4% 11,1%	<30 30-50 >50	44,4% 33,3% 22,2%	EGB FP TEAT	100%	44,4%(1) 44,4%(2) 11,1%(3)	55,6% 44,4%
Hotel 3	80% hombres 20% mujeres	60% 40%	30-50 >50	60% 40%	BUP TEAT	100%	80%(1) 20%(2)	60% 40%
Hotel 4	67% hombres 33% mujeres	34% 66%	<30 30-50	66,7% 33,3%	EGB BUP	100%	67%(1) 33%(2)	33,3% 66,7%
Hotel 5	100% hombres	100%	30-50	75% 25%	BUP TEAT	100%	75%(1) 25%(4)	25% 75%
Hotel 6	78% hombres 22% mujeres	22% 78%	<30 30-50	11,1% 11,1% 44,4% 33,3%	Ninguno EGB BUP TEAT	100%	44,4%(1) 11%(2) 33,3%(3) 11,2%(4)	100%(F)
Hotel 7	100% hombres	100%	30-50	20% 20% 60%	EGB BUP TEAT	100%	40%(1) 40%(2) 20%(4)	75%(T) 25%(F)
Hotel 8	100% hombres	100%	30-50	50% 50%	EGB TEAT	50%	50%(1) 50%(4)	50%(T) 50%(F)
Hotel 9	86% hombres 14% mujeres	100%	30-50	42,8% 28,6% 28,6%	EGB FP1 BUP	85,7%	57,1%(1) 42,9%(3)	14,3%(T) 85,7%(F)
Hotel 10	75% hombres 25% mujeres	20% 80%	<30 30-50	20% 80%	EGB BUP	100%	50%(1) 50%(2)	20%(T) 80%(F)
Hotel 11	70% hombres 30% mujeres	100%	30-50	20% 40% 10% 30%	EGB FP1 FP2 BUP	100%	50%(1) 50%(2)	20%(T) 80%(F)

(1) Experiencia en hoteles que forman parte de cadenas; (2) experiencia en hoteles independientes; (3) ninguna experiencia en otros hoteles; (4) experiencia en cadenas y en hoteles independientes

3.2. Análisis de la fiabilidad y de la validez

A continuación, procedemos a medir la fiabilidad de las distintas escalas utilizadas en los cuatro cuestionarios empleados: (1) *servqual* aplicada a los encuentros de servicios de la recepción (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1994b), (2) *servqual* aplicada a los encuentros de servicios del restaurante (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1994b), (3) medición de los encuentros de recuperación (Heskett *et al.*, 1990), y, (4) cuestionario multifactor del liderazgo (Bass y Avolio, 1997).

3.2.1. Test de fiabilidad

La fiabilidad, condición necesaria para la validez de un cuestionario, hace referencia a la probabilidad de que un instrumento de medición determinado genere los mismos resultados en sucesivas aplicaciones a los mismos individuos, así como en situaciones similares (Babbie, 1995, George y Mallery, 1995).

La fiabilidad de una escala es una propiedad sociométrica analizada a través del estadístico α de Cronbach (1951), el cual determina el grado de consistencia interna de una escala de medición a través de la correlación media de una de sus variables con el resto de las variables de la escala. Si las variables no están positivamente correlacionadas entre sí, no existe razón para creer que puedan estarlo con otras posibles variables que hayan podido ser seleccionadas de igual forma. Cuanto más cercano esté el valor del estadístico a 1, mayor será la consistencia interna de los ítems de la escala de medida. Se consideran buenas aquellas escalas con un coeficiente α estandarizado próximo al 0,8, no apreciándose una mejora importante en la calidad de los resultados para valores superiores a éste (Nunnaly, 1978).

***Servqual* aplicada a los encuentros de servicios de recepción**

Para analizar la fiabilidad de la escala *servqual* aplicada a los encuentros de servicios en la recepción se calculó el α de Cronbach para los ítems de la escala que representaban la diferencia entre expectativas y percepciones de cada uno de los ítems de la encuesta. Los ítems *calre5* y *calre18* fueron eliminados pues trataban de medir la conveniencia de los horarios de la recepción y observamos que no era aplicable al caso objeto de estudio. Se obtuvo un α de Cronbach de 0,93 antes y después de eliminar los ítems, por lo que el instrumento es considerado como excelente al generarse valores de α mayores que 0,9 (George y Mallery, 1995).

***Servqual* aplicada a los encuentros de servicios del restaurante**

En cuanto a la escala *servqual* aplicada a los encuentros de servicios del restaurante de los hoteles estudiados, se calculó el α de Cronbach para los 21 ítems. Se obtuvo un α de Cronbach de 0,94 para los once hoteles. El instrumento es considerado como excelente al generarse valores de α mayores que 0,9 (George y Mallery, 1995).

La medición de los encuentros de rectificación de servicios experimentados por los clientes

En el análisis de la fiabilidad de las dos cuestiones relativas a los encuentros destinados a la rectificación de los servicios, que preguntaban acerca de la emisión de quejas por parte del cliente ante cualquier problema y sobre la rectificación positiva o negativa del encuentro, el α de Cronbach que se obtuvo fue de 0,63.

El cuestionario multifactor de liderazgo aplicado al personal del hotel

Para analizar la fiabilidad de la escala multifactor de liderazgo aplicada a los empleados que realizaban los encuentros de servicios de la recepción y del restaurante, se calculó el α de Cronbach para los 36 ítems que componen la escala alcanzando un valor inicial de 0,81. También se calculó el α de Cronbach para cada conjunto de ítems que representaban a los atributos teóricos del liderazgo de la escala de Bass y Avolio (1997), pues observamos la necesidad de depurar algunas de las escalas de cada uno de los atributos de liderazgo a fin de aumentar la fiabilidad de la misma –véase cuadro 3.9-. De esta manera se consiguió elevar el α de Cronbach de la escala completa de un 0,81 a un 0,86.

CUADRO 3.9.

Valores de los alpha de Cronbach antes y después de la purificación de las escalas

Fuente: Elaboración propia

Dimensión	<i>alpha</i> inicial	<i>alpha</i> final
Carisma como atributo (p10,p18,p21,p25)	0,74	0,74
Carisma como comportamiento (p6,p14,p23,p34)	0,54 _a	0,63
Inspiración motivacional (p9,p13,p26,p36)	0,84	0,84
Estimulación intelectual (p2,p8,p30,p32)	0,77	0,77
Consideración individual (p15,p19,p29,p31)	0,65 _b	0,75
Recompensas por objetivos cumplidos (p1,p11,p16,p35)	0,72 _c	0,81
Dirección por excepción activa (p4,p22,p24,p27)	0,66 _d	0,68
Dirección por excepción pasiva (p3,p12,p17,p20)	0,62	0,62
<i>Laissez-Faire</i> (p7,p5,p28,p33)	0,66	0,66

Nota. Cuanto más próximo a 1,00 sea el valor de *alpha*, mayor es la consistencia interna de los ítems.

_a Se descartó la variable p23; _b Se descartó la variable p19; _c Se descartó la variable p11; _d Se descartó la variable p4

En este sentido, la escala utilizada para medir el carisma como comportamiento constaba de cuatro *ítemes* y obtuvo un *alpha* de Cronbach de sólo 0,54. Después de eliminar el *ítem* “considera las consecuencias morales y éticas de sus decisiones” (p23), el *alpha* de Cronbach se elevó a 0,63.

Cuatro *ítemes* trataban de medir la consideración individual de los jefes hacia los empleados y alcanzaron un *alpha* de 0,65. Tras eliminar el *ítem* “Le trata a usted como a un individuo, más que como miembro del grupo” (p19), el *alpha* de Cronbach se elevó a 0,75.

Además, la escala que mide la dirección por excepción activa de los líderes presenta un *alpha* de 0,66. Si eliminamos uno de los cuatro *ítemes* que componen dicha escala “presta mucha atención a los errores y a lo que se desvía de las normas” (p4) el *alpha* se eleva de 0,66 a 0,68.

Por último, el valor de *alpha* de la escala que mide las recompensas por objetivos cumplidos es de 0,72 y aumenta notoriamente si eliminamos el *ítem* “discute quien es el responsable del logro de ciertos resultados” (p11) al alcanzarse un *alpha* de 0,81.

3.2.2. Test de validez

La validez es la aptitud de la escala para medir lo que pretende medir o, en otras palabras, el grado en que los valores obtenidos reflejan la extensión real de los atributos que se desea medir (Guion, 1965). El conjunto de métodos de validez que empleamos son la validez superficial o de contenido y la validez convergente y discriminante.

La validez superficial o de contenido

La validez superficial o de contenido examina la correspondencia existente entre los *ítemes* empleados y el dominio del contenido. Es un criterio subjetivo que examina que la escala cubra la gama de significados posibles de lo que se pretende medir (Babbie, 1995). Según Hambrick (1981), esta validez puede ser medida a través de paneles de expertos integrados por académicos y profesionales, motivo por el cual durante la investigación se siguieron tres etapas:

1. Revisión de la literatura empírica relacionada con la calidad de servicios en hoteles, hospitales, centros de salud y empresas de servicios en general, para identificar las escalas de medición fiables.
2. Revisión de la literatura académica sobre el liderazgo de calidad en el sector servicios en general y en el hotelero en particular, con el objeto de elaborar los *ítemes* que pudieran explicar la relación entre liderazgo y calidad. Debido a la gran utilidad que nos podía proporcionar la encuesta de Bass y Avolio (1996) sobre los estilos de liderazgo, descartamos la necesidad de elaborar una nueva escala y consideramos la necesidad de aplicarla en nuestra muestra para proceder a realizar las correlaciones y los análisis estadísticos oportunos.
3. *Pretest* de ambos cuestionarios a través de nueve directores de hoteles que poseían una experiencia superior a ocho años en el sector. Así mismo, dicha escala fue traducida previamente al inglés y enviada a sus autores, quienes nos proporcionaron valiosos comentarios que nos permitieron mejorarla.

Validez convergente y discriminante

La validez convergente se consigue cuando existe una correlación alta entre las respuestas obtenidas a través de dos métodos diferentes por completo. La validez discriminante supone lo contrario, es decir, que la correlación entre las respuestas de dos métodos que miden diferentes conceptos es baja. En nuestro estudio, hemos obtenido la validez discriminante entre los factores de calidad y los de liderazgo. De este modo, la validez discriminante surge al correlacionar variables de calidad percibida por los clientes en la recepción o en el restaurante con variables de liderazgo percibidas por los empleados. Los resultados obtenidos confirman la validez discriminante al dar como resultado de las correlaciones establecidas unos valores muy bajos.

Otro método empleado para la validez discriminante es el análisis factorial de forma que si *a priori* se consiguen las dimensiones teóricas identificadas, se acepta la validez del instrumento (Peters, 1981). En línea con esta afirmación, en nuestra investigación, se realizó un análisis factorial para cada una de las siguientes escalas: (a) *ítemes* sobre dimensiones explicativas de la calidad en los servicios en la recepción, (b) *ítemes* sobre las dimensiones explicativas de la calidad en los servicios del restaurante

y (c) *ítemes* sobre el estilo de liderazgo ejercido. Los factores obtenidos (véase epígrafe 3.3) coincidieron, en gran medida, con las dimensiones teóricas identificadas *a priori*, lo que sugiere la validez de dichas escalas.

3.3. Simplificación de las escalas de medición

Para el logro del objetivo general de nuestra investigación, empleamos, por una parte, la escala *servqual* revisada con 21 *ítemes* (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1994a), lo que nos permitió medir las dimensiones de la calidad percibida en la recepción y en el restaurante; y, de otro lado, la escala multifactor de liderazgo (Bass y Avolio, 1996), que consta de 36 *ítemes* y es de utilidad para determinar los estilos y atributos de liderazgo. Una reducción de la dimensión de ambas escalas fue posible a través de métodos factoriales.

Entre los métodos descriptivos multivariantes existentes, empleamos el análisis factorial de componentes principales, debido a que es aplicable a variables cuantitativas y genera un número de factores que, estando no correlacionados entre sí, explican el mayor porcentaje de la varianza total. Dicho método calcula el factor que explica la máxima varianza en todas las variables en primer lugar y, a continuación, extrae un segundo factor que explica la máxima varianza restante y no está correlacionado con el primero, evitando el problema de la multicolinealidad en un posible análisis de regresión. Así, el proceso continúa hasta que se explica toda la varianza de las variables. El criterio adoptado por el método factorial elegido consiste en mantener los factores que posean un valor propio o *eigenvalue* mayor que 1, pues si es menor, indica que el factor explica menos varianza que una variable original y, por lo tanto, es rechazado.

Para testar la no correlación entre los *ítemes* originales y evitar que los mismos compartieran factores comunes, se realizaron el test de esfericidad de Barlett (1950) y el test de adecuación de la medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). El primero comprueba la hipótesis nula de que la matriz de correlación es una matriz identidad, es decir, que todos los términos de la diagonal principal son unos y el resto, ceros. La hipótesis es rechazada cuando el valor del test es elevado y está asociado a un nivel de significación inferior a 0,05. El test de KMO comprueba que el cociente entre las magnitudes de los coeficientes de correlación observados con los coeficientes de correlación parciales se encuentra dentro del intervalo 0,7 y 1. Los valores inferiores

de KMO indican que un análisis factorial de correlaciones no debe realizarse, ya que las correlaciones entre pares de variables no pueden ser explicadas por otras variables.

Para facilitar la interpretación de los factores, se han desarrollado las técnicas de rotación, que clasifican los primeros resultados del análisis, consiguiendo incrementar la correlación de cada factor con las variables con las que más estaba relacionado y menos con las restantes, debido a que con la rotación se aumenta la carga de un factor y se permite reducir la de los demás. Estas cargas factoriales varían entre -1 y +1, indicando la fuerza de la relación entre una variable y un determinado factor. Las cargas superiores a 0,3 e inferiores a 0,4 son consideradas como significativas; las superiores a 0,4 e inferiores a 0,5, muy importantes; y si presentan valores de 0,5 o superiores, son muy significativas (Hair, Anderson y Tatham, 1987). A continuación, procedemos a exponer los resultados del análisis factorial de correlaciones para la escala de calidad percibida en la recepción y en el restaurante, así como para la escala de medición de los estilos de liderazgo.

3.3.1. Análisis factorial de la escala *servqual* aplicada a los encuentros de servicios de la recepción

El análisis factorial de componentes principales con rotación *varimax* aplicado a la escala de calidad en la recepción generó dos factores que explican un porcentaje de la varianza total de 56,3%. El primer factor expresa **la calidad de los tangibles de la recepción (TANREC)**, con un valor propio de 9,29 y un porcentaje de varianza explicada de 48,9%. Este factor (véase cuadro 3.10) engloba los cuatro primeros ítems de la escala, alcanzando el α de Cronbach un valor de 0,70.

CUADRO 3.10

Resultado del análisis factorial de la escala *servqual* aplicada a recepción

Fuente: Elaboración propia.

KMO=95,73%. Test de esfericidad de Bartlett= 19.759,93 (Significación= 0,00000%)		
Factor/ítemes	Carga factorial	Comunalidad
FACTOR 1: CALIDAD DE LOS TANGIBLES DE LA RECEPCIÓN (TANREC)		
(valor propio: 9,29; % varianza total explicada: 48,9%)		
CALRE 2: Las instalaciones de la recepción son visualmente atractivas y cómodas.	0,78	0,63
CALRE 1: Los equipos de la recepción son modernos.	0,75	0,60
CALRE 4: Las habitaciones están limpias y poseen muebles visualmente atractivos.	0,64	0,44
CALRE 3: Los recepcionistas poseen una apariencia profesional y cuidada.	0,54	0,41
FACTOR 2: CALIDAD DE LOS ENCUENTROS DE LA RECEPCIÓN (CALENRE)		
(valor propio: 1,41; varianza total explicada: 7,4%)		
CALRE 11: Los recepcionistas se muestran dispuestos a ayudarle.	0,81	0,69
CALRE 15: Los recepcionistas son siempre amables con usted.	0,78	0,64
CALRE 13: El comportamiento de los recepcionistas le transmite confianza.	0,78	0,66
CALRE 21: Si algún cliente posee una necesidad específica, en recepción se comprende.	0,78	0,65
CALRE 20: Procuran lo mejor para sus clientes.	0,77	0,66
CALRE 12: Los recepcionistas son atentos y colaboradores ante cualquier pregunta.	0,77	0,63
CALRE 19: Los recepcionistas le prestan una atención personalizada en función de sus gustos o preferencias.	0,73	0,61
CALRE 14: Usted se siente seguro cuando utiliza los servicios de la recepción (e.g., cambio dinero, llamadas matinales...).	0,72	0,55
CALRE 10: Los recepcionistas atienden con rapidez.	0,71	0,58
CALRE 8: Los recepcionistas realizan el servicio bien a la primera, sin necesidad de rectificar.	0,68	0,56
CALRE 17: Los recepcionistas prestan una atención individualizada a cada cliente (conocen su nombre o habitación...).	0,65	0,49
CALRE 16: Los recepcionistas poseen los conocimientos suficientes como para contestar a las preguntas que usted les hace.	0,65	0,45
CALRE 9: La salida o <i>check-out</i> se realiza en un tiempo razonable.	0,59	0,45
CALRE 6: Muestran un sincero interés en solucionar los problemas que puedan surgirle.	0,58	0,52
CALRE 7: A la entrada, los recepcionistas le informan del momento en el que está disponible la habitación.	0,51	0,39

El segundo factor resultante del análisis factorial sobre las variables de calidad en la recepción fue un factor compuesto por quince *ítemes* al que hemos denominado **calidad de los encuentros de la recepción (CALENRE)**. Este factor engloba principalmente a los *ítemes* que hacen referencia a la seguridad, confianza, fiabilidad y capacidad de respuesta, así como la empatía transmitida por los recepcionistas en sus

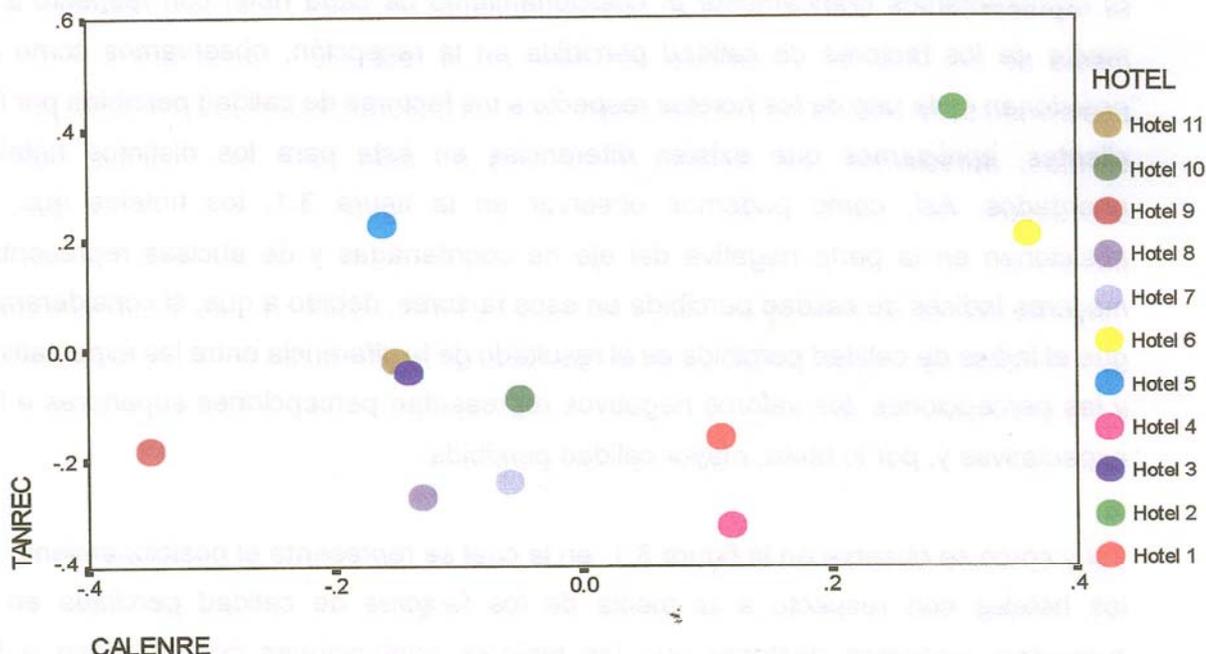
encuentros de servicios con los clientes. Este segundo factor obtuvo un valor propio de 1,41, explicando un 7,4% de varianza total. Además, su α de Cronbach resultó ser bastante bueno, al alcanzar un valor de 0,92.

Si representamos gráficamente el posicionamiento de cada hotel con respecto a la media de los factores de calidad percibida en la recepción, observamos cómo se posicionan cada uno de los hoteles respecto a los factores de calidad percibida por los clientes, apreciamos que existen diferencias en ésta para los distintos hoteles abordados. Así, como podemos observar en la figura 3.1, los hoteles que se posicionan en la parte negativa del eje de coordenadas y de abcisas representan mayores índices de calidad percibida en esos factores, debido a que, si consideramos que el índice de calidad percibida es el resultado de la diferencia entre las expectativas y las percepciones, los valores negativos representan percepciones superiores a las expectativas y, por lo tanto, mayor calidad percibida.

Tal y como se observa en la figura 3.1, en la cual se representa el posicionamiento de los hoteles con respecto a la media de los factores de calidad percibida en la recepción, podemos destacar que las mejores puntuaciones corresponden a los hoteles 9, 8, 3 y 11 y las peores a los hoteles 2 y 6. Si consideramos el posicionamiento de los hoteles 1 y 4, observamos como destacan con respecto al factor de calidad percibida de los elementos tangibles aunque su posicionamiento es débil con respecto al factor de calidad en los encuentros de la recepción. De forma contraria, los hoteles 5 y 11 poseen peores puntuaciones con respecto a los elementos tangibles y mejores para el factor de calidad percibida por los encuentros de servicios de la recepción (CALENRE).

Figura 3.1
Posicionamiento de los hoteles con respecto a la media
de los factores de calidad percibida en la recepción

Fuente: Elaboración propia.



3.3.2. Análisis factorial de la escala *servqual* aplicada a los encuentros de servicios del restaurante

El análisis factorial de componentes principales con rotación *varimax* aplicado a la escala de calidad en el restaurante generó tres factores que explican un porcentaje de la varianza total de 63,8% (véase cuadro 3.11). El factor 1 agrega variables relacionadas con la calidad de los elementos tangibles de las instalaciones, por lo que ha sido denominado **calidad de los tangibles del restaurante (TANRES)**, con un valor propio de 11,06, explicando un 52,7% de la varianza total. El factor 2 expresa el índice de calidad percibida por la rapidez en la atención al cliente y la fiabilidad de los servicios ofrecidos por los camareros, y le asignamos el nombre de **calidad por rapidez y fiabilidad en el restaurante (CALRESFI)**. El valor propio del factor 2 es de 6,3, explicando un 6,3% de la varianza total. El factor 3, que recoge los *ítemes* que miden la calidad por la empatía, la profesionalidad de los camareros y la seguridad que transmiten en sus actuaciones, se denominó **calidad percibida en el proceso de atención al cliente en el restaurante (CALRESE)** y alcanza un valor propio de 1,001, explicando un 4,8% de la varianza total.

De este modo, a través del análisis factorial de la escala *servqual* aplicada a los encuentros de servicios del restaurante se han obtenido las dimensiones que explican la calidad percibida en este sentido.

CUADRO 3.11

Resultado del análisis factorial de la escala *servqual* aplicada al restaurante

Fuente: Elaboración propia.

KMO=96,3%. Test de esfericidad de Barlett= 247,77% (Significación= 0,00000%)		
Factor/ítemes	Carga factorial	Comunalidad
FACTOR 1: TANRES (calidad de los tangibles del restaurante) (valor propio: 11,06; varianza explicada: 52,7%)		
CALRES 2: Las instalaciones del restaurante son visualmente atractivas (buffets...).	0,84	0,80
CALRES 1: En el restaurante, los equipos son modernos.	0,82	0,75
CALRES 4: La apariencia de la comida del restaurante es buena.	0,65	0,61
FACTOR 2: CALRESFI (calidad por rapidez y fiabilidad de los camareros) (valor propio: 6,3; varianza explicada: 6,3%)		
CALRES 5: Los clientes son alojados en las mesas en un tiempo razonable.	0,72	0,62
CALRES 8: Los camareros ofrecen las bebidas y retiran los platos en un tiempo razonable.	0,72	0,67
CALRES 9: Los camareros informan a los clientes sobre cuándo pueden ocupar las mesas.	0,71	0,61
CALRES 10: Los camareros sirven con rapidez.	0,69	0,70
CALRES 7: Los camareros realizan el servicio bien a la primera, sin necesidad de rectificar.	0,67	0,70
CALRES11: Los camareros se muestran dispuestos a ayudarle.	0,60	0,71
CALRES 6: Cuando usted tiene algún problema, los camareros muestran un sincero interés en solucionarlo.	0,55	0,60
CALRES 3: Los camareros poseen una apariencia profesional y cuidada.	0,51	0,54
CALRES 18: En el restaurante tiene horarios convenientes para los clientes	0,42	0,25
FACTOR 3: CALRESE (calidad en el proceso de atención al cliente) (valor propio: 1,001; varianza explicada: 4,8%)		
CALRES 13: El comportamiento de los camareros le transmite confianza.	0,74	0,71
CALRES 12: Los camareros son atentos y colaboradores ante cualquier tipo de pregunta.	0,70	0,66
CALRES 21: Los camareros comprenden sus necesidades específicas (régimenes especiales de alimentación, etc.).	0,69	0,54
CALRES 17: El camarero está pendiente de cada mesa o cliente.	0,69	0,71
CALRES 15: Los camareros son siempre amables con usted.	0,68	0,66
CALRES 20: Los camareros procuran lo mejor para sus clientes.	0,68	0,64
CALRES 14: Usted se siente seguro cuando utiliza los servicios del restaurante (buffets, pago de facturas,...).	0,67	0,59
CALRES 16: Los camareros poseen conocimientos suficientes como para contestar a las preguntas que se les hace.	0,66	0,60
CALRES 19: Los camareros le dan una atención personalizada en función de sus gustos.	0,63	0,61

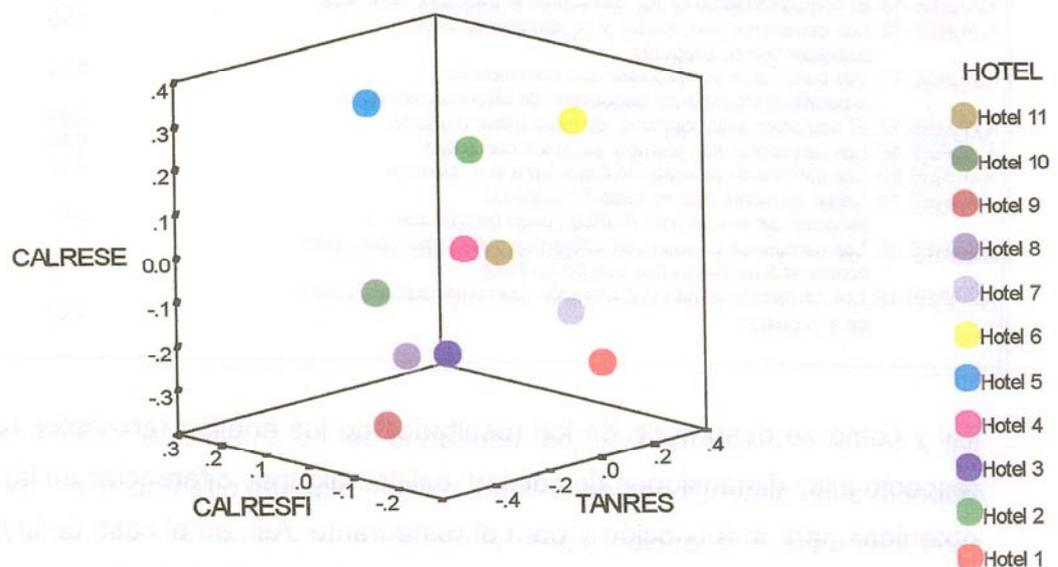
Tal y como se desprende de los resultados de los análisis factoriales realizados con respecto a las dimensiones de calidad, existen algunas diferencias en las dimensiones obtenidas para la recepción y para el restaurante. Así, en el caso de la recepción, las variables que hacen referencia a las actitudes de los empleados aparecen agrupados en una misma dimensión y aquellas que miden los elementos tangibles están

agrupadas en otra. En el caso del restaurante, los *ítemes* que miden la fiabilidad y la capacidad de respuesta en el restaurante aparecen agrupados en una dimensión, en otra distinta resultan los *ítemes* sobre la seguridad y la empatía de los camareros, y, por último aparece la dimensión que mide la calidad de los elementos tangibles. Estos resultados coinciden con los obtenidos por algunos trabajos mencionados en el epígrafe 2.4.1 de esta investigación.

Si representamos gráficamente el posicionamiento de cada hotel respecto a la media de los factores de calidad (véase figura 3.2) observamos como los hoteles mejor posicionados en los factores de calidad percibida en el restaurante son: el hotel 9 con las mejores puntuaciones en los tres factores, así como los hoteles 8 y 10, los cuales destacan en los factores de calidad percibida por la seguridad y confianza transmitida por los camareros. Los hoteles que están peor posicionados con respecto a los factores de calidad percibida en el restaurante son los hoteles 2, 5 y 6.

Figura 3.2
Posicionamiento de los hoteles con respecto a la media de los tres factores de calidad percibida en el restaurante

Fuente: Elaboración propia.



3.3.3. Análisis factorial de la escala multifactor de liderazgo: variables que definen los estilos de liderazgo de los jefes

El análisis factorial aplicado a la escala de liderazgo dio como resultado la existencia de tres factores (véase cuadro 3.12). El factor 1, que hemos denominado **liderazgo transformacional (LTRAF)** está constituido mayoritariamente por los *ítemes* de liderazgo transformacional que conforman la escala teórica de Bass y Avolio (1997): variables de estimulación intelectual (p2, p8, p30 y p32), del carisma como atributo (p10, p18, p21 y p25), de la inspiración motivacional (p9, p13, p26 y p36), de la consideración individual (p15, p29 y p31) y de las recompensas por objetivos cumplidos (p1, p16 y p35). Este factor obtuvo un valor propio de 12,35, y explicó un 38,6% de la varianza total siendo su α de Cronbach de 0,94.

El factor 2, denominado **liderazgo correctivo (LCORR)**, engloba principalmente un atributo propio del liderazgo transaccional correctivo es decir, la dirección por excepción activa (p22, p24 y p27) y a dos *ítemes* que reflejan el carisma como comportamiento (p6 y p14). Este factor obtuvo un valor propio de 2,91 y explica un 9,1% de la varianza total, siendo el α de Cronbach para esta factor de 0,71.

El factor 3, denominado **liderazgo pasivo (LPAS)** engloba las variables propias del liderazgo transaccional no correctivo es decir, la dirección por excepción pasiva (p3, p12, p17 y p20) y a las variables que indican la ausencia de liderazgo o *laissez-faire* (p5, p7, p28 y p33). Este factor obtuvo un valor propio de 1,43 y explica un 4,5% de la varianza total. El α de Cronbach para este factor es de 0,78.

De este modo, a través del análisis factorial de la escala MLQ-5X revisada aplicada a los empleados de los niveles operativos e intermedios que opinaban sobre sus superiores inmediatos en los hoteles de cuatro estrellas, se han obtenido tres dimensiones que explican los estilos de liderazgo, lo cual nos permite determinar los estilos de liderazgo existentes en estos hoteles. Estas dimensiones coinciden en gran medida con las dimensiones teóricas de liderazgo seguidas.

CUADRO 3.12

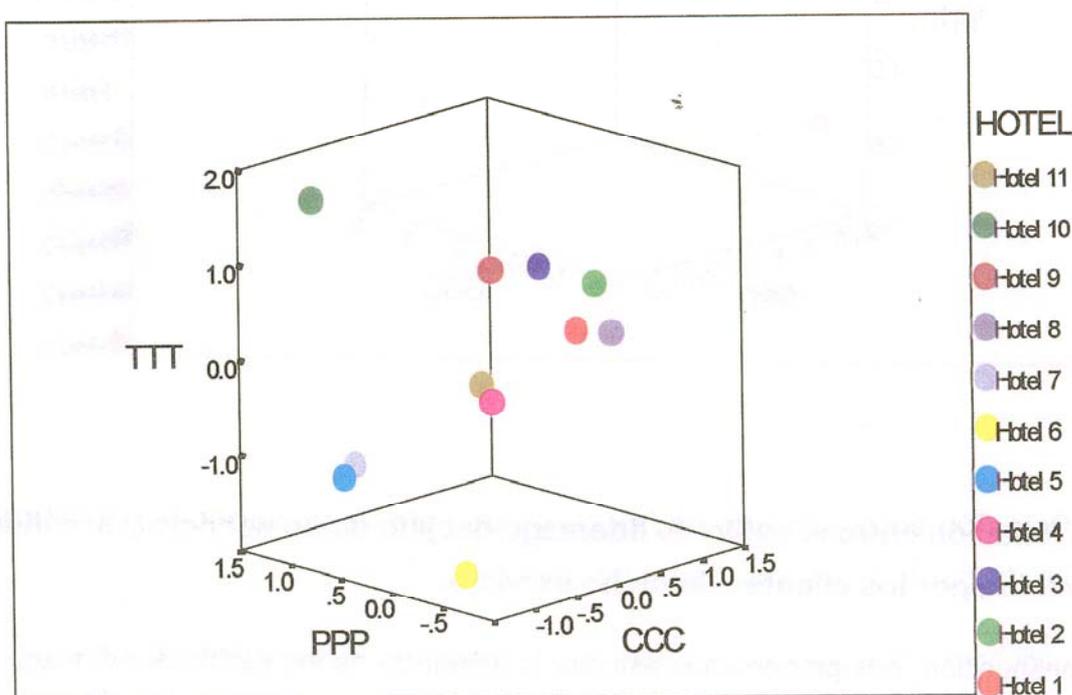
Resultado del análisis factorial de la escala *Multifactor Leadership Questionnaire*

Fuente: Elaboración propia.

KMO: 0,92. Test de esfericidad de Barlett=4007,05 Significación=0,000		
Factor/Items	Carga factorial	Comunalidad
FACTOR 1: LTRAF (Liderazgo Transformacional) (valor propio: 12,35; varianza explicada:38,6%)		
p35: Expresa satisfacción cuando realizas bien tu trabajo.	0,81	0,70
p16: Me aclara lo que puedo recibir cuando alcanzo los objetivos.	0,16	0,67
p10: Hace que estés orgulloso/a de trabajar con él.	0,79	0,70
p31: Te ayuda a desarrollar tus puntos fuertes.	0,79	0,72
p15: Invierte tiempo en enseñarme y en prepararme.	0,76	0,64
p2: Se piensa las críticas que hace para preguntarse si fueron apropiadas.	0,75	0,59
p1: Me ayuda en mi trabajo porque ve que me esfuerzo.	0,74	0,57
p30: Consigue que mires los problemas desde distintos ángulos.	0,70	0,63
p32: Sugiere nuevas formas de ver cómo puedes realizar el trabajo.	0,69	0,64
p26: Comunica una clara visión del futuro.	0,65	0,63
p13: Habla con entusiasmo de lo que se necesita lograr.	0,63	0,65
p36: Tiene confianza en que se lograrán los objetivos.	0,63	0,54
p8: Busca diferentes formas de solucionar los problemas.	0,62	0,45
p9: Habla del futuro con optimismo.	0,60	0,52
p18: Va más allá de su propio interés para lograr el interés del grupo.	0,58	0,43
p29: Considera que puedes tener necesidades, habilidades y aspiraciones diferentes a otras personas.	0,55	0,37
p34: Hace incapié en tener un sentimiento de equipo.	0,54	0,57
p21: El comportamiento del jefe hace que se le respete.	0,50	0,31
p25: Muestra tener poder y que se pueda confiar en él al mismo tiempo	0,48	0,48
FACTOR 2: LCCORR (Liderazgo correctivo) (valor propio: 2,91; varianza explicada:9,1%)		
p27: Enfoca su atención en los errores para lograr los objetivos.	0,60	0,42
p24: Lleva un seguimiento de todas las quejas y errores.	0,48	0,45
p6: Habla de sus valores y opiniones más importantes sobre el trabajo.	0,48	0,32
p22: Concentra toda su atención en tratar los errores, las quejas y los fallos.	0,45	0,40
p14: Señala la importancia de tener sentido de la responsabilidad.	0,45	0,42
FACTOR 3: LPAS (Liderazgo pasivo) (valor propio: 1,43; varianza explicada:4,5%)		
p20: Demuestra que él sólo debe intervenir en el caso de que los problemas se hagan crónicos o irremediables.	0,71	0,51
p12: Espera que las cosas vayan muy mal para actuar.	0,70	0,58
p7: No está cuando se le necesita.	0,67	0,47
p28: Evita tomar decisiones.	0,64	0,45
p33: Se retrasa a la hora de responder a cuestiones urgentes.	0,57	0,56
p5: Evita involucrarse en asuntos importantes que puedan aparecer.	0,57	0,40
p17: Muestra que está realmente convencido del lema: "Si no está roto no lo arregles".	0,52	0,28
p3: No interviene hasta que los problemas se hacen graves.	0,50	0,48

A continuación, podemos describir como se posicionan los directivos de los servicios de la recepción y del restaurante con respecto a la media de los factores de liderazgo obtenidos. En primer lugar, con respecto a la recepción, las puntuaciones más altas en cuanto al estilo de liderazgo transformacional (TTT) corresponden a los jefes de los hoteles 9 y 10, tal y como observamos en la figura 3.3. Los más correctivos (CCC) son los jefes de recepción de los hoteles 2 y 8, y el más pasivo (PPP) corresponde al jefe del hotel 7. Además, se observa que, en el caso del hotel 10, su jefe es a la vez transformacional y pasivo, mientras que, en el hotel 6, el jefe de recepción posee bajas puntuaciones para los tres estilos de liderazgo, y, por lo tanto, no posee un estilo de liderazgo definido.

Figura 3.3.
Posicionamiento de los jefes de recepción según su estilo de liderazgo
 Fuente: Elaboración propia

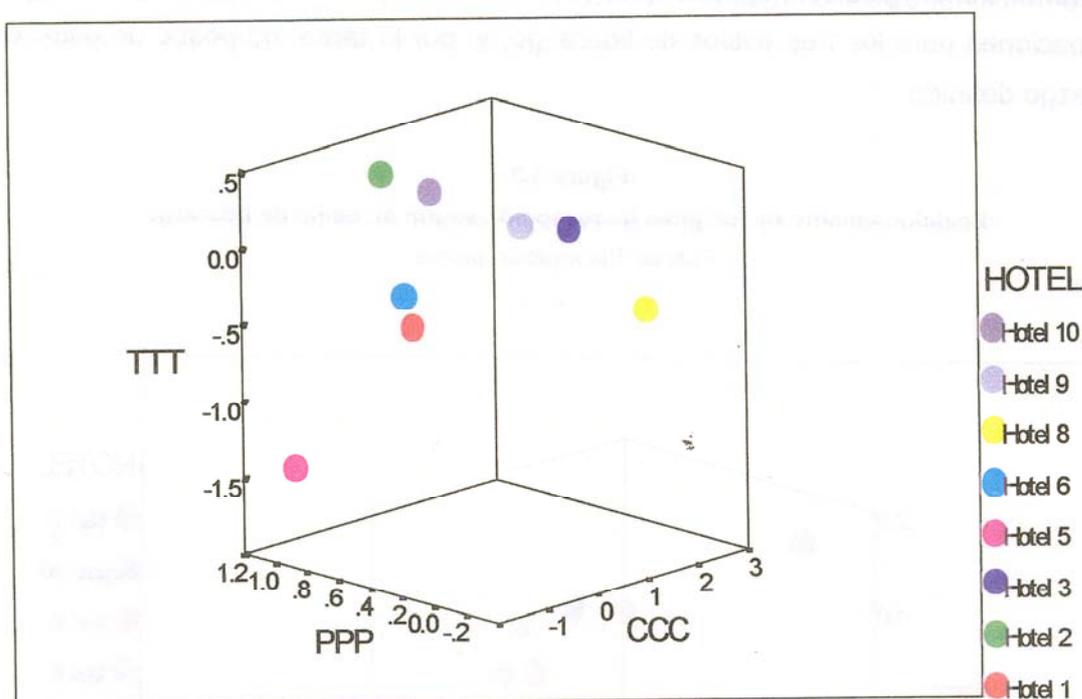


En segundo lugar, con respecto a como se posicionan los *maitres* en sus puntuaciones de liderazgo, en la figura 3.4, observamos que los más transformacionales son los que se encuentran en los hoteles 2, 3 y 9; el más correctivo es el *maitre* del hotel 8; y el más pasivo se encuentra en el hotel 5. En el caso del restaurante, se observa que, en aquellos hoteles en los cuales los *maitres* manifiestan puntuaciones altas en los estilos

de liderazgo transformacional o correctivo, se observan bajas puntuaciones de liderazgo pasivo en los mismos.

Figura 3.4
Posicionamiento de los maitres según su estilo de liderazgo

Fuente: Elaboración propia



3.4. Relación entre el estilo de liderazgo del jefe de un servicio y la calidad percibida por los clientes de dicho servicio.

A continuación, nos proponemos estudiar la influencia de los estilos de liderazgo de los jefes de recepción y de los *maitres* en la calidad percibida por los clientes de dichos servicios hoteleros, con el objeto de contrastar nuestras hipótesis de investigación que establecían la existencia de una relación positiva entre la calidad y los estilos de liderazgo transformacionales y transaccionales correctivos más activos y una relación negativa entre el estilo de liderazgo *laissez-faire* y el transaccional correctivo más pasivo y la calidad. Para ello, hemos medido el grado de asociación entre las dimensiones de calidad resultantes de nuestro análisis factorial aplicado a la

recepción y al restaurante con los factores de liderazgo obtenidos a través del coeficiente de correlación r de *Pearson*.

3.4.1. Relación entre el estilo de liderazgo de los jefes de recepción con la calidad percibida por los clientes en los encuentros de servicios de la recepción

En primer lugar hemos analizado la relación de los factores de liderazgo de los jefes de recepción con los factores de calidad percibida en dichos servicios –véase cuadro 3.13-.

CUADRO 3.13

Relación entre el estilo de liderazgo de los jefes de recepción con la calidad percibida por los clientes en la recepción

Fuente: Elaboración propia

	CALENRE (1)	TANREC (2)
LTRAF (liderazgo transformacional)	NS	NS
LCC (liderazgo correctivo)	NS	NS
LPAS (liderazgo pasivo)	NS	0,3645 (22) p=0,09

(1) CALENRE: Calidad percibida en los encuentros de la recepción; (2) TANREC: calidad percibida en los elementos tangibles de la recepción.

Tal y como se manifiesta en el cuadro 3.13, no existen evidencias significativas sobre la relación entre el estilo de liderazgo de los jefes de recepción y la calidad percibida por los clientes de los servicios proporcionados en dicho departamento, salvo en el caso del estilo de liderazgo pasivo. Así pues, como acabamos de comprobar, los resultados de los análisis realizados para contrastar las hipótesis (H1a, H2a, H3a, H4a y H5a) sólo apoyaron la hipótesis H5a. De esta forma, se observa que en aquellos hoteles donde sus jefes de recepción dirigen a sus subordinados de forma pasiva o presentan un estilo *laissez-faire*, los clientes muestran un alto índice de calidad percibida en los elementos tangibles. Una de las posibles explicaciones de este hecho puede ser que el atractivo y comodidad de las instalaciones y de los equipos de la recepción, así como la apariencia de los recepcionistas son aspectos altamente cuidados por los hoteles de cuatro estrellas independientemente del estilo de liderazgo del jefe de recepción. Así no es extraño el resultado obtenido ya que existen hoteles en los cuales los jefes de recepción realizan mayoritariamente funciones basadas en la

gestión de reservas y de otros procesos propios del *back* o de administración y no intervienen en las funciones propias del *front* salvo en caso de necesidad.

3.4.2. Relación entre el estilo de liderazgo de los *maitres* con la calidad percibida por los clientes en los encuentros de servicios del restaurante

En segundo lugar, hemos analizado la relación de los factores de liderazgo de los *maitres* con los factores de calidad percibida en los servicios de restaurante –véase cuadro 3.14- al objeto de contrastar las hipótesis H1b, H2b, H3b, H4b y H5b. A continuación pasamos a comentar estos resultados.

CUADRO 3.14

Relación entre el estilo de liderazgo de los *maitres* con la calidad percibida por los clientes en el restaurante

Fuente: Elaboración propia

	CALRESE (1)	CALRESFI (2)	TANRES (3)
LTF (transformacional)	0,4935 (24) p= 0,014	NS	NS
LCORR (correctivo)	0,4209 (24) p= 0,041	0,4164 (24) p=0,043	0,5954 (24) p= 0,002
LPAS (pasivo)	-0,7514 (24) p= 0,000	-0,7148 (24) p= 0,000	-0,5068 (24) p= 0,011

NS= No significativa; (1) CALRESE: Calidad percibida por la seguridad transmitida por los camareros; (2) CALRESFI: Calidad percibida por la fiabilidad de los camareros; (3) TANRES: Calidad percibida por los tangibles del restaurante.

Tal y como se observa en el cuadro 3.14, parece existir una importante correlación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo transformacional y el factor de calidad en el proceso de atención al cliente (CALRESE) que expresa, sobre todo la seguridad y confianza de los clientes hacia los camareros. Para este factor de calidad el *r* de *Pearson* alcanza un valor de 0,49 para un nivel de significación del 0,01. Este resultado es bastante significativo por cuanto muestra la valoración del cliente hacia el comportamiento de los camareros. Dicho comportamiento está altamente influenciado por el estilo del liderazgo del *maitre*, que al tener un estilo predominantemente transformacional incide sobre todo en la inspiración motivacional, la estimulación intelectual y la consideración individual hacia sus seguidores. De esta manera, se podría considerar que la respuesta de los camareros en la atención a los clientes se percibe con mayor empatía, confianza y predisposición a la colaboración cuando el *maitre* es fundamentalmente transformacional.

Con relación al estilo de liderazgo correctivo, tal y como se desprende de los resultados alcanzados, parece existir una alta y significativa correlación entre este estilo de liderazgo y todos y cada uno de los factores de calidad. Así, con relación al factor de calidad en el proceso de atención al cliente (CALRESE) se obtiene una correlación positiva y alta a un nivel de significación del 0,04. Para el factor de calidad que mide la rapidez y fiabilidad de los camareros (CALRESFI), el *r* de *Pearson* alcanza un valor de 0,41 para un nivel de significación del 0,04. Finalmente, en relación al factor de calidad de los elementos tangibles (TANRES), el *r* de *Pearson* es de 0,59 para un nivel de significación del 0,02. De estos resultados se desprende la importancia de aquellos atributos de liderazgo del *maitre* relacionados con la transmisión a los camareros del sentido de responsabilidad para la corrección de errores y la atención de las quejas. De esta manera aumenta el índice de calidad percibida por los clientes en todos y cada uno de los factores de calidad considerados para evaluar el servicio de restauración.

Finalmente, y tal y como se desprende de los resultados alcanzados, en aquellos casos en los que los *maitres* muestran un estilo de liderazgo eminentemente pasivo, disminuye la calidad percibida para todos y cada uno de los factores de calidad analizados. En relación al factor de calidad en la atención al cliente (CALRESE), el *r* de *Pearson* alcanza un valor de -0,75 para un nivel de significación del 0,00. Para el factor de calidad que mide la rapidez y fiabilidad de los camareros (CALRESFI), el *r* de *Pearson* es de -0,71 para un nivel de significación del 0,00. Para el factor que mide la calidad de los tangibles en el restaurante (TANRES), el *r* de *Pearson* alcanza un valor de -0,50 para un nivel de significación del 0,01. Así pues, cuando nos encontramos con un *maitre* caracterizado por evitar tomar decisiones y sólo intervenir en caso de que los problemas se hagan crónicos, disminuye la calidad percibida en el proceso de atención al cliente, en la rapidez y fiabilidad de los camareros e incluso en la percepción de los elementos tangibles del restaurante. Así pues, y sobre la base de estos resultados podemos decir que se verifican completamente nuestras hipótesis de partida en relación a la calidad percibida en el restaurante y el estilo de liderazgo del *maitre* (H1b, H2b, H3b, H4b y H5b).

3.5. Hallazgos adicionales

Una vez contrastadas las hipótesis planteadas en la investigación, procedimos a examinar el efecto que ejercen sobre la calidad percibida algunos aspectos demográficos de los hoteles estudiados, así como la influencia de la emisión de quejas por parte de los clientes y del carácter de su visita.

3.5.1. Influencia de la emisión de quejas en la calidad percibida

En nuestra revisión teórica destacamos la importancia de la emisión de quejas para posibilitar que el encuentro de servicios posterior rectificara el primero y, por lo tanto, permitiera su recuperación positiva, aumentando así la calidad percibida por el cliente (Berry y Parasuraman, 1993). En tal sentido, según Heskett *et al.* (1993), las situaciones de rectificación encierran un potencial para influir en el concepto que el cliente se forma de la compañía. De esta forma, como las expectativas y los niveles de calidad percibida varían para los clientes que emiten quejas y aquellos que no lo hacen, en la encuesta de calidad percibida que aplicamos en nuestra investigación añadimos unos ítemes que preguntaban al cliente si éste realizó alguna queja cuando tuvo algún problema y, en tal caso, si obtuvo solución a la misma.

En el cuadro 3.15 exponemos la tabla de frecuencias para cada una de las tres categorías resultantes de combinar las variables quejas y solución a las mismas: se quejan y reciben solución a sus problemas (Qsol), se quejan y no se les solucionan sus problemas (Qsinsol) y no se quejan (No quejas).

CUADRO 3.15

Tabla de frecuencias de la variable quejas y solución a las mismas

Fuente: Elaboración propia.

HOTEL	Qsol (1)	Qsinsol (2)	No Quejas (3)
Hotel 1	55 (45,9%)	3(2,5%)	62 (51,7%)
Hotel 2	59 (68%)	18 (8,3%)	51(23,6%)
Hotel 3	52 (73,8%)	8 (7,2%)	21(18,9%)
Hotel 4	86 (68,5%)	18 (10,1%)	38(21,3%)
Hotel 5	32 (51,4%)	15 (8,6%)	69(39,9%)
Hotel 6	14 (53%)	16 (24,3%)	15 (22,8%)
Hotel 7	15 (50%)	8 (9,3%)	35 (30,7%)
Hotel 8	31 (66,3%)	7 (6,2%)	31 (27,5%)
Hotel 9	31 (62,9%)	0	36(37,1%)
Hotel 10	26 (64,8%)	4 (7,5%)	15(27,8%)
Hotel 11	28 (70,6%)	11 (6,9%)	36 (22,5%)
Total	403 (62,33%)	108(7,85%)	409 (29,76%)

(1) Qsol: clientes que emiten quejas y se solucionan; (2) Qsinsol: clientes que emiten quejas y no reciben solución a las mismas; (3) No Quejas: clientes que no emiten quejas.

Como observamos en el cuadro 3.15, los resultados obtenidos de las categorías resultantes de combinar las variables quejas y solución a las mismas indican que, en general, existe un alto porcentaje de clientes que se quejan y les solucionan los problemas (61,38%). Esto ocurre principalmente en el hotel 3, con un 73,8%, y en el hotel 11, con un 70,6%. En relación con los clientes que no obtienen solución a sus quejas, el porcentaje más alto corresponde al hotel 6 con un 24,3% de quejas no solucionadas. Además, el hotel que presenta un mayor índice de clientes que no emiten quejas es el hotel 1.

Por último, a partir de los contrastes de igualdad de medias, y utilizando el estadístico *t* para muestras independientes, los resultados nos indican que no existen diferencias de medias significativas en relación a la calidad percibida entre los clientes que emiten quejas y los que no lo hacen, excepto para el factor de calidad percibida por la fiabilidad y capacidad de respuesta de los camareros (CALRESFI), que está muy próximo al límite estadístico del 0,05, tal y como observamos en el cuadro 3.16. Por tanto, para este último caso, podemos afirmar que el grupo de clientes que se quejan perciben mayor calidad que el grupo de los que se quejan. Ello puede deberse a que al producirse la queja, el cliente permite con ello que se produzca un encuentro de recuperación a través del cual el camarero puede rectificar el error que ha provocado la emisión de dicha queja y con ello aumenta la fiabilidad percibida por el cliente.

CUADRO 3.16

Relación entre quejas emitidas y calidad percibida

Fuente: Elaboración propia.

Carácter de visita - Factores de calidad	n	Media	D.T.	t-student (p)	DS (*)
Recepción					
Factor 1: elementos tangibles de recepción (TANREC)					
<i>No se quejan</i>	424	-0,02	1,01	0,2036	NO
<i>Se quejan</i>	1068	-0,001	0,96	(0,6519)	
Factor 2: calidad de los encuentros de la recepción (CALENRE)					
<i>No se quejan</i>	424	0,06	1,14	0,8514	NO
<i>Se quejan</i>	1.068	0,008	0,98	(0,3565)	
Restaurante					
Factor 1: elementos tangibles del restaurante (TANRES)					
<i>No se quejan</i>	424	-0,05	0,94	1,4569	NO
<i>Se quejan</i>	1.063	0,01	1,03	(0,2276)	
Factor 2: fiabilidad y capacidad de respuesta de los camareros (CALRESFI)					
<i>No se quejan</i>	424	0,07	1,00	3,6288	Sí
<i>Se quejan</i>	1.063	-0,03	0,99	(0,0570)	
Factor 3: empatía y seguridad de los camareros (CALRESE)					
<i>No se quejan</i>	423	-0,02	0,97	0,4435	NO
<i>Se quejan</i>	1.063	0,02	1,04	(0,5875)	

(*) DS: Diferencia significativa en la calidad percibida de los que se quejan y no se quejan

3.5.2. Influencia del carácter de la visita en la calidad percibida por los clientes

Para analizar si existen diferencias en la calidad percibida en la recepción y en el restaurante, según se tratase de clientes que acudían por primera vez o de aquellos que eran repetitivos, se realizaron contrastes de igualdad de medias y como se trataba de variables cuantitativas, se utilizó el test de la *t* para muestras independientes. Como observamos en el cuadro 3.17, en la recepción del sistema hotelero, la percepción de la empatía, fiabilidad, capacidad de respuesta y seguridad transmitidas por los recepcionistas, es decir, de la calidad de los encuentros de la recepción (CALENRE) varía según sea el carácter de la visita (primera vez o repetición), de modo que es mayor cuando los clientes son repetitivos. En el restaurante, los clientes repetitivos también perciben mayor calidad que los que no lo son en cuanto a la empatía y seguridad de los camareros. Ello puede interpretarse como un ajuste del nivel de expectativas en los clientes repetitivos.

CUADRO 3.17

Relación entre el carácter de la visita y la calidad percibida

Fuente: Elaboración propia.

Carácter de visita - Factores de calidad	n	Media	D.T.	t-student (p)	DS (*)
Recepción					
Factor 1: elementos tangibles de recepción (TANREC)					
<i>Primera vez</i>	1.013	0,0003	1,02	0,0031	NO
<i>Repetición</i>	703	0,003	0,90	(0,9554)	
Factor 2: calidad de los encuentros de la recepción (CALENRE)					
<i>Primera vez</i>	1.013	0,04	1,03	6,5712	SÍ
<i>Repetición</i>	703	-0,07	0,90	(0,0104)	
Restaurante					
Factor 1: elementos tangibles del restaurante (TANRES)					
<i>Primera vez</i>	1.006	0,003	1,03	0,0428	NO
<i>Repetición</i>	700	0,13	0,95	(0,8362)	
Factor 2: fiabilidad y capacidad de respuesta de los camareros (CALRESFI)					
<i>Primera vez</i>	1.006	0,01	1,03	0,4361	NO
<i>Repetición</i>	700	-0,01	0,95	(0,5117)	
Factor 3: empatía y seguridad de los camareros (CALRESE)					
<i>Primera vez</i>	1.006	0,08	1,16	15,6645	SÍ
<i>Repetición</i>	700	-0,11	0,70	(0,0001)	

(*) DS: Diferencia significativa en la calidad percibida de los que acuden al hotel por primera vez y los que son repetitivos.

3.5.3. Influencia de las variables demográficas de los hoteles en la calidad percibida

Por último, exponemos los resultados obtenidos tras realizar análisis ANOVA *one-way* entre las variables demográficas que caracterizan a los hoteles y las puntuaciones de los factores de calidad percibida resultantes en los mismos. De este modo, siguiendo la clasificación de Kasavana y Brooks (1995), las variables demográficas que permiten clasificar a los distintos hoteles son: el tamaño, la localización, el tipo de propiedad, los servicios ofertados, el precio y el tipo de clientela. El precio y los servicios ofertados no establecían diferencias en la calidad percibida debido a que la tarifa pagada por los clientes correspondía al precio del paquete de vacaciones para una habitación doble, con media pensión (incluye desayuno y cena), por persona y por día en la temporada alta comprendida entre el 1 de noviembre y el 31 de abril. En relación con los servicios ofertados por los hoteles, éstos eran muy similares al poseer todos la misma categoría. Por último, las características de los clientes han sido ya descritas en el

cuadro 3.1 del presente capítulo. Por tanto, en el presente estudio analizamos sólo aquellas características demográficas con variabilidad entre los hoteles que han sido objeto de nuestro análisis (el tamaño, la localización y el tipo de propiedad) –véase cuadro 3.18-.

CUADRO 3.18
Variables demográficas de los hoteles

Fuente: Elaboración propia.

Hoteles	Tamaño (capacidad en camas)	Localización (distancia a la costa)	Tipo de propiedad
Hotel 1	340	50 metros	Cadena internacional
Hotel 2	595	5 metros	Cadena nacional
Hotel 3	358	5 metros	Cadena internacional
Hotel 4	763	800 metros	Cadena nacional
Hotel 5	900	600 metros	Hotel independiente
Hotel 6	520	5 metros	Cadena internacional
Hotel 7	202	350 metros	Hotel independiente
Hotel 8	614	1500 metros	Cadena nacional
Hotel 9	312	100 metros	Hotel independiente
Hotel 10	636	15 metros	Cadena nacional
Hotel 11	827	900 metros	Cadena nacional

Tamaño

De las distintas categorizaciones de los hoteles atendiendo al tamaño que existen (véase apartado 2.1.2), se utilizó el número total de camas disponibles en los establecimientos debido a que cada cama suponía un individuo potencial de nuestra muestra de clientes. Por consiguiente, según el criterio de clasificación de Howarth y Howarth (1989), distinguimos tres grupos en cuanto al tamaño: (a) hoteles pequeños, con un tamaño inferior a 400 camas, (b) hoteles medianos, con una capacidad comprendida entre 400 y 800 camas, y (c) hoteles grandes, con un tamaño superior a 800 camas. Primeramente, con el objeto de conocer las diferencias existentes en la calidad percibida según el tamaño del hotel, realizamos un primer análisis de varianza (ANOVA *one-way*), al ser la variable dependiente cuantitativa y la independiente cualitativa, al objeto de contrastar la hipótesis nula de que no existen diferencias entre los distintos grupos analizados (véase cuadro 3.19).

CUADRO 3.19

Relación entre el tamaño del hotel y la calidad percibida

Fuente: Elaboración propia.

Tamaño - Factores de calidad	n	Media	D.T.	F (p)	Comparaciones		
					(1)	(2)	(3)
Recepción							
Factor 1: elementos tangibles de recepción (TANREC)	1748			17,1054 (0,0000)			
Pequeños: Menos de 400 camas	462	-0,09	0,83				(1)
Medianos: Entre 400 y 800 camas	818	0,14	1,08				(2)
Grandes: Más de 800 camas	468	-0,15	0,94				
Factor 2: calidad de los encuentros de la recepción (CALENRE)	1748			8,1387 (0,0003)			
Pequeños: Menos de 400 camas	462	-0,14	0,62				(2)
Medianos: Entre 400 y 800 camas	818	0,02	1,13		(2)		
Grandes: Más de 800 camas	468	0,10	1,03		(3)		
Restaurante							
Factor 1: elementos tangibles del restaurante (TANRES)	1711	-0,0009	1,0004	1,1019 (0,3325)	NS	NS	NS
Factor 2: fiabilidad y capacidad de respuesta de los camareros (CALRESFI)	1711			6,8835 (0,0011)			
Pequeños: Menos de 400 camas	461	-0,14	0,67				(2)
Medianos: Entre 400 y 800 camas	786	0,04	1,16		(2)		
Grandes: Más de 800 camas	464	0,07	0,97		(3)		
Factor 3: empatía y seguridad de los camareros (CALRESE)	1711			14,7168 (0,0000)			
Pequeños: Menos de 400 camas	461	-0,19	0,62				(2)
Medianos: Entre 400 y 800 camas	786	0,03	0,90		(2)		
Grandes: Más de 800 camas	464	0,14	1,37		(3)		

En el cuadro 3.19, observamos cómo los resultados obtenidos de la relación entre el tamaño y la calidad percibida por los clientes en los elementos tangibles de la recepción reflejan que se observa diferencias entre los hoteles grandes y el resto. En concreto, los hoteles más grandes muestran una calidad percibida de los elementos tangibles mayor que los de tamaño mediano y pequeño. Este resultado puede que se derive de la existencia de una mayor inversión en los elementos tangibles de los hoteles con mayor número de camas.

Así, en la recepción, las dimensiones de calidad en los encuentros de servicios basados en la empatía, fiabilidad, seguridad y capacidad de respuesta transmitidas por los recepcionistas (CALENRE) producen diferencias entre los hoteles medianos y grandes con respecto al grupo de hoteles pequeños, siendo mayor la calidad percibida

en los hoteles de éste último grupo. Este hecho puede deberse a que, en la mayoría de los hoteles abordados, existe un número similar de recepcionistas, independientemente de la capacidad del hotel. De esta forma, en los hoteles con menos de 400 camas, se puede llegar a ofrecer una atención más individualizada y mayor rapidez en sus servicios que en los hoteles donde existe un mayor número de clientes por recepcionista.

A su vez, los resultados obtenidos en el restaurante indican que, mientras que no se observa diferencias en la calidad percibida de los tangibles para los tres grupos analizados, sí se establecen diferencias en el factor de fiabilidad y capacidad de respuesta de los camareros (CALRESFI) y de empatía y seguridad de los mismos (CALRESE) en los distintos hoteles, tal y como se aprecia en el cuadro 3.19. Así, los valores aportados por el *test de Scheffé*² indican que para ambos factores, el grupo de hoteles de menor tamaño se distingue del resto por su mayor calidad percibida. Por lo tanto, podemos suponer que en estos hoteles el cliente aprecia un mayor grado de profesionalidad en las actuaciones de los camareros.

Localización

En nuestra clasificación diferenciamos los hoteles que están próximos al mar y aquellos que se encuentran más alejados, distinguiendo los siguientes grupos: entre 0 y 10 metros del mar (en la costa), entre 10 y 50 metros (próximos a la costa), entre 50 y 500 metros (alejados a la costa), y con una distancia superior a 500 metros de la costa (muy alejados). Las diferencias observadas por la localización entre los grupos, para el conjunto de dimensiones de la calidad, se reflejan en el cuadro 3.20.

² El test de *Scheffé* se emplea para identificar pares de grupos con medias significativamente diferentes.

CUADRO 3.20

Relación entre la localización del hotel y la calidad percibida

Fuente: Elaboración propia.

Localización - Factores de calidad	n	Media	D.T.	F (p)	Comparaciones			
					(1)	(2)	(3)	(4)
Recepción								
Factor 1: elementos tangibles de recepción (TANREC)	1.748			11,3758 (0,0000)				
En la costa: Entre 0 y 10 metros del mar	507	0,19	1,16				(1)	(1)
Próximos: Entre 10 y 50 metros del mar	184	0,05	0,94				(2)	(2)
Alejados: Entre 50 y 500 metros del mar	211	-0,19	0,83					
Muy alejados: Más de 500 metros de la costa	846	-0,08	0,91					
Factor 2: calidad de los encuentros de la recepción (CALENRE)	1.748			18,9994 (0,0000)				
En la costa: Entre 0 y 10 metros del mar	507	0,27	1,29				(2)	
Próximos: Entre 10 y 50 metros del mar	184	-0,13	0,58				(3)	
Alejados: Entre 50 y 500 metros del mar	211	-0,21	0,61				(4)	
Muy alejados: Más de 500 metros de la costa	846	-0,07	0,91					
Restaurante								
Factor 1: elementos tangibles del restaurante (TANRES)	1.711			5,5146 (0,0009)				
En la costa: Entre 0 y 10 metros del mar	478	0,15	1,14				(2)	
Próximos: Entre 10 y 50 metros del mar	185	-0,06	0,99				(3)	
Alejados: Entre 50 y 500 metros del mar	210	-0,01	0,96				(4)	
Muy alejados: Más de 500 metros de la costa	838	-0,07	0,90					
Factor 2: fiabilidad y capacidad de respuesta de los camareros (CALRESFI)	1.711			3,3043 (0,0195)				
En la costa: Entre 0 y 10 metros del mar	478	0,06	1,30				(2)	(2)
Próximos: Entre 10 y 50 metros del mar	185	-0,16	0,66				(3)	
Alejados: Entre 50 y 500 metros del mar	210	-0,10	0,65					
Muy alejados: Más de 500 metros de la costa	838	0,02	0,93					
Factor 3: empatía y seguridad de los camareros (CALRESE)	1.711			6,0293 (0,0004)				
En la costa: Entre 0 y 10 metros del mar	478	0,06	0,89				(2)	(2)
Próximos: Entre 10 y 50 metros del mar	185	-0,15	0,64				(3)	(3)
Alejados: Entre 50 y 500 metros del mar	210	-0,21	0,67					
Muy alejados: Más de 500 metros de la costa	838	0,05	1,16					

Los resultados del *test de Scheffé* indican que existen diferencias significativas entre los hoteles que están próximos al mar y los más lejanos. Tras realizar un análisis de ANOVA para los niveles de expectativas de los clientes alojados en los diferentes grupos de hoteles observamos cómo los más próximos a la costa poseen unos niveles de expectativas superiores que los clientes que se alojan en hoteles a más de 50 metros del mar. Ello explica que la empatía, seguridad, capacidad de respuesta y fiabilidad (CALENRE) transmitidas por el personal de la recepción sean percibidas con una mayor puntuación por los clientes de los hoteles más lejanos a la costa, en los

cuales se alojan turistas con un nivel inferior de expectativas y que además, experimentan mejores percepciones del servicio que reciben en la recepción, que aquéllos que están dispuestos a pagar el precio que supone alojarse al lado del mar. Del mismo modo, los factores de calidad de los elementos tangibles de la recepción y del restaurante (TANREC y TANRES) también establecen diferencias según sea la localización, observándose las mayores puntuaciones de calidad percibida por los clientes en los hoteles situados a más de 50 metros del nivel del mar. Ello podría explicarse por el hecho de que al estar lejos de la playa, los hoteles pueden cuidar más los elementos tangibles ya que el cliente puede permanecer más tiempo en ellos. En cuanto a las dimensiones de servicio del restaurante (CALRESFI) y (CALRESE), los resultados del análisis ANOVA realizado para las puntuaciones de las expectativas de los clientes sobre el servicio de restauración, nos indican que las mayores expectativas corresponden a las de aquellos clientes que están más alejados del mar (a más de 500 metros) y a los más próximos a la costa (menos de 10 metros). Ello podría explicar que en estos hoteles existan los índices de calidad percibida en cuanto al servicio de restauración más bajos.

Tipo de propiedad

En función del tipo de propiedad, hemos diferenciado tres grupos de hoteles: (a) hoteles que forman parte de cadenas nacionales, (b) hoteles que forman parte de cadenas internacionales y (c) hoteles que figuran como independientes. Así, según el hotel pertenezca a una cadena nacional, internacional o sea independiente, podrían existir diferencias en la calidad percibida por los clientes en los encuentros de servicios. Las diferencias de medias entre la calidad percibida en la recepción y en el restaurante considerando el tipo de propiedad del hotel aparecen expuestas en el cuadro 3.21.

CUADRO 3.21

Relación entre el tipo de propiedad y la calidad percibida

Fuente: Elaboración propia.

Tipo de propiedad - Factores de calidad	n	Media	D.T.	F (p)	Comparaciones			
					(1)	(2)	(3)	(4)
Recepción								
Factor 1: elementos tangibles de recepción (TANREC)	1.748			9,5665 (0,0001)				
Cadenas nacionales	891	0,062	1,04				(1)	
Cadenas internacionales	409	0,060	1,01				(2)	
Hoteles independientes	498	-0,176	0,85					
Factor 2: calidad de los encuentros de la recepción (CALENRE)	1.748	0,0048	1,0023	0,2633 (0,7686)				
Restaurante								
Factor 1: elementos tangibles del restaurante (TANRES)	1.711			2,9581 (0,0522)				
Cadenas nacionales	880	0,052	1,06			(1)		
Cadenas internacionales	384	-0,080	0,90					
Hoteles independientes	447	-0,041	0,93					
Factor 2: fiabilidad y capacidad de respuesta de los camareros (CALRESFI)	1.711			4,3165 (0,0135)				
Cadenas nacionales	880	0,03	1,10			(1)		
Cadenas internacionales	384	-0,134	0,81					
Hoteles independientes	447	0,044	0,93				(3)	
Factor 3: empatía y seguridad de los camareros (CALRESE)	1.711	0,0019	1,0019	2,1771 (0,1137)				

En la recepción, el hecho de pertenecer a un hotel independiente provoca mayor calidad percibida en los elementos tangibles (TANREC). Ello podría explicarse por la existencia de unos niveles de expectativas inferiores para los clientes que acuden a hoteles independientes y de unos mayores niveles de expectativas para los clientes que se alojan en cadenas nacionales e internacionales. Para comprobarlo se realizó un análisis ANOVA para las puntuaciones de expectativas de los clientes en ambos tipos de hoteles, obteniéndose que las medias de las expectativas progresaban de menor puntuación en los clientes de hoteles independientes a mayor puntuación para los clientes alojados en cadenas³. Por otra parte, el factor de calidad percibida en los elementos tangibles del restaurante (TANRES) también varía de un cliente a otro según el hotel pertenezca o no a cadenas nacionales e internacionales. Así, el índice de calidad percibida en los elementos tangibles del restaurante es mayor en los

³ Esto ocurría para todos los ítems de la escala *servqual* aplicada a la recepción excepto para los ítems 1 y 4 en los que la diferencia de medias no era significativa.

hoteles independientes. Por consiguiente, también en este caso podemos justificar este hecho en que los clientes alojados en hoteles independientes poseen unos niveles de expectativas inferiores a los de aquellos con estancias en cadenas, tal y como se desprende del análisis ANOVA realizado para comprobar las diferencias de medias existente para las expectativas de los clientes de ambos tipos de hoteles⁴. Por último, en dicho cuadro, apreciamos que otro de los factores que posee relación con el hecho de formar parte o no de cadenas es la fiabilidad y la capacidad de respuesta (CALRESFI) transmitida por los camareros del restaurante. En este caso, la mayor calidad percibida corresponde a la que experimentan los clientes alojados en hoteles que pertenecen a cadenas internacionales.

⁴ En el caso del restaurante se verificó la existencia de diferencias de medias significativas para las expectativas de todos los ítems de la escala, resultando siempre ser superiores las expectativas de los clientes alojados en cadenas con respecto a los alojados en hoteles independientes.

CAPÍTULO 4

RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Esta investigación ha pretendido analizar la relación existente entre el estilo de liderazgo del directivo de un servicio hotelero (recepción y restauración), y la calidad percibida por los clientes en dichos servicios. Para ello, hemos identificado, en primer lugar, las variables determinantes de la calidad percibida en los encuentros de servicios que se producen en la recepción y en los restaurantes de los hoteles estudiados a partir de la escala *servqual*; y, en segundo lugar, los estilos del liderazgo ejercidos por los directivos de los servicios del hotel a través de la escala multifactor de liderazgo. En este capítulo pretendemos exponer las conclusiones más relevantes de los resultados de nuestra investigación empírica, las limitaciones de la investigación, sus implicaciones prácticas y académicas, así como algunas recomendaciones para futuras investigaciones.

Cumpliendo con nuestro objetivo de investigación, en el capítulo 1 se realizó una revisión de la literatura sobre los enfoques parciales de la calidad percibida, así como sobre los enfoques globales que abordan la calidad total, estableciéndose de este modo un marco teórico para el estudio de los modelos de gestión de la calidad en las empresas de servicios en general, y de las variables determinantes de la calidad percibida en los encuentros de servicios en particular. A partir de esta revisión teórica, y al objeto de contrastar empíricamente las principales conclusiones extraídas de la misma, se formularon un conjunto de hipótesis orientadas a estudiar la relación entre calidad y liderazgo, adoptando como unidad de análisis los servicios de recepción y restaurante de los hoteles de cuatro estrellas localizados en el municipio de San Bartolomé de Tirajana en la isla de Gran Canaria.

A continuación, exponemos las principales conclusiones del análisis de la evidencia proporcionada por el estudio empírico realizado.

4.1. Relación entre el estilo de liderazgo del jefe de un servicio hotelero y la calidad percibida por los clientes de dicho servicio

Con el objeto de contrastar las hipótesis de nuestra investigación que establecían la existencia de una relación entre los estilos de liderazgo de los jefes de un servicio y la calidad percibida por los clientes de dicho servicio, se procedió a identificar las dimensiones de calidad y de liderazgo de las escalas a través del análisis factorial aplicado a cada una de ellas.

Por una parte, tras realizar el análisis factorial de componentes principales a la encuesta *servqual* adaptada al servicio de la recepción se obtuvieron dos factores. Un primer factor que engloba a los *ítemes* que hacen referencia a los “elementos tangibles de la recepción” y un segundo factor que reúne la fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía y seguridad transmitida por los recepcionistas en sus interacciones con los clientes, que denominamos “calidad de los encuentros de la recepción”. En el caso del restaurante, tras realizar el análisis factorial de la encuesta *servqual* adaptada a este servicio se obtuvieron tres factores. En primer lugar, un factor que engloba a los *ítemes* que hacen referencia a los “elementos tangibles del restaurante”, un segundo factor que reúne la “fiabilidad y capacidad de respuesta de los camareros”, y un tercer factor que hace referencia a la “empatía de los camareros y la seguridad y confianza que transmiten en sus actuaciones”. A partir de estos resultados, obtuvimos dimensiones distintas a las originales tanto para la recepción (dos dimensiones) como para el caso del restaurante (tres dimensiones).

En línea con nuestros resultados podemos mencionar algunos trabajos que obtienen también tres dimensiones tras efectuar el análisis factorial de la encuesta *servqual* aplicada tanto a empresas del sector hotelero como a otras industrias. Así, en la revisión realizada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1994b) del instrumento *servqual* para cuatro empresas de sectores diferentes, se admite la posibilidad de una estructura en tres dimensiones, dónde la capacidad de respuesta, seguridad y empatía pueden englobarse en un solo factor, la fiabilidad es otro factor y los elementos tangibles constituyen una tercera dimensión. Además, existen algunas réplicas del instrumento *servqual* que se han aplicado recientemente al sector hotelero en las cuales se obtienen tres dimensiones del análisis factorial de forma similar a nuestros resultados. Entre ellas podemos citar la aplicación *holserv* realizada por Ooi Mei *et al.* (1999), en la cual se obtiene un factor que

denominan "empleados" que engloba los *ítemes* relacionados con la capacidad de respuesta, empatía y seguridad que transmiten los mismos en sus actuaciones, un segundo factor que denominan "tangibles" que reúne los *ítemes* relacionados con la apariencia y el cuidado de las instalaciones hoteleras y un tercer factor denominado "fiabilidad" que hace referencia a los aspectos relacionados con el cumplimiento de las promesas hechas por el personal. Por su parte, Martínez Fuentes (1999) realiza una adaptación del instrumento *servqual* a la industria hotelera (*hotelqual*) y obtiene tres dimensiones que denomina: "tangibles", que engloba a los *ítemes* sobre la calidad de los elementos físicos del hotel, otra que recoge la calidad técnica del resultado que denomina "fiabilidad" y por último, la dimensión de "proceso" que engloba a los *ítemes* sobre la seguridad, la confianza y la empatía del personal.

En conclusión, nuestros resultados coinciden con la evidencia empírica aportada por algunas réplicas del instrumento *servqual* que demuestran que las cinco dimensiones no son tan genéricas cuando se someten a un análisis de corte transversal (e.g., Carman, 1990; Babakus y Boller, 1992; Cronin y Taylor, 1992; Buttle, 1995; y Bigné *et al.* [1996]) y que existe una alta correlación entre algunas dimensiones cuando las evaluaciones giran en torno a una sólo empresa o a un solo servicio (Parasuraman, Berry y Zeithaml, 1991a; Spreng y Singh, 1993).

Por otra parte, con el objeto de identificar los estilos de liderazgo ejercido por los directivos de los servicios hoteleros que influyen en la calidad percibida por los clientes de los encuentros de servicios realizados por los recepcionistas y los camareros que se encontraban bajo su supervisión, realizamos un análisis factorial de componentes principales aplicado a la escala multifactor de liderazgo de Bass y Avolio (1997).

La aplicación inicial de la escala multifactor de liderazgo (MLQ) permitió a Bass (1985) la obtención de dos factores del liderazgo (el transformacional y el transaccional), a partir de la información procedente de una muestra de 176 oficiales militares. Posteriormente, Halter y Bass (1988) obtuvieron esencialmente los mismos factores del estudio de Bass (1985), aunque su aportación fue la distinción de la dirección por excepción activa y pasiva y el estilo *laissez-faire*. Por consiguiente, los factores que se incluyen en la escala *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) se obtuvieron empíricamente de dos análisis factoriales (Bass, 1985; Halter y Bass, 1988) y han mantenido casi la misma estructura en varias

réplicas del primer análisis factorial que han dado lugar a las escalas MLQ- 5R y MLQ- 5X, que es la MLQ- 5R revisada (e.g., Halter y Bass, 1988; Bass y Avolio, 1990; Bass y Avolio, 1996; Bass y Avolio, 1997).

Las dimensiones resultantes de nuestro estudio no coincidieron exactamente con las cinco dimensiones teóricas propuestas por Bass y Avolio (1997), pues las dimensiones de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional constructivo de la escala original se agruparon en torno a la dimensión que hemos denominado liderazgo “transformacional”. A su vez, obtuvimos una segunda dimensión que hemos llamado liderazgo “correctivo” porque engloba varios ítems del liderazgo transaccional correctivo. Por último, la dimensión de liderazgo transaccional no correctivo y la dimensión *laissez-faire* se agruparon en la dimensión final que hemos denominado liderazgo “pasivo”. Como consecuencia de los resultados obtenidos a la hora de simplificar las escalas de partida, las hipótesis originales establecidas en torno a las cinco dimensiones teóricas de Bass y Avolio (1997), no pudieron ser contrastadas de forma individual, siendo necesaria su agrupación para la explicación de los resultados alcanzados.

Finalmente, para alcanzar nuestro objetivo general que pretende contrastar la relación entre el estilo de liderazgo de los directivos de los servicios hoteleros y la calidad percibida por los clientes de los encuentros de dichos servicios, medimos el grado de asociación entre las dimensiones de calidad resultantes de nuestro análisis con los factores de liderazgo obtenidos, a través del coeficiente de correlación r de *Pearson*.

De los análisis de correlación realizados se obtuvieron distintos resultados, confirmando total o parcialmente las hipótesis de trabajo que conforman nuestro objetivo general. En los subapartados que siguen exponemos las conclusiones particulares que se derivan del estudio –véase cuadro 4.1.-.

CUADRO 4.1

Resumen de los resultados sobre las hipótesis contrastadas

Fuente: Elaboración propia.

HIPÓTESIS DE PARTIDA	HIPÓTESIS RESULTANTES	APOYO RECIBIDO	
		Recepción	Restaurante
<p>H1a: El liderazgo transformacional de los jefes de recepción está positivamente relacionado con la calidad percibida por los clientes de la recepción.</p> <p>H1b: El liderazgo transformacional de los <i>maitres</i> de los hoteles está positivamente relacionado con la calidad percibida por los clientes del restaurante del hotel.</p> <p>H2a: El liderazgo transaccional constructivo basado en la aplicación de recompensas por objetivos cumplidos por parte de los jefes de recepción está positivamente relacionado con la calidad percibida por los clientes de la recepción.</p> <p>H2b: El liderazgo transaccional constructivo basado en la aplicación de recompensas por objetivos cumplidos por parte de los <i>maitres</i> de los hoteles está positivamente relacionado con la calidad percibida por los clientes del restaurante del hotel.</p>	LIDERAZGO "TRANSFORMACIONAL" (H1 +H2)	NO APOYO	APOYO PARCIAL
<p>H3a: El liderazgo transaccional correctivo activo de los jefes de recepción está positivamente relacionado con la calidad percibida por los clientes de la recepción.</p> <p>H3b: El liderazgo transaccional correctivo activo de los <i>maitres</i> de los hoteles está positivamente relacionado con la calidad percibida por los clientes del restaurante del hotel.</p>	LIDERAZGO "CORRECTIVO" (H3)	NO APOYO	APOYO TOTAL
<p>H4a: El liderazgo transaccional correctivo pasivo de los jefes de recepción está negativamente relacionado con la calidad percibida por los clientes de la recepción.</p> <p>H4b: El liderazgo transaccional correctivo pasivo de los <i>maitres</i> de los hoteles está negativamente relacionado con la calidad percibida por los clientes del restaurante del hotel.</p> <p>H5a: El estilo de liderazgo <i>laissez-faire</i> de los jefes de recepción está negativamente relacionado con la calidad percibida por los clientes de la recepción.</p> <p>H5b: El estilo de liderazgo <i>laissez-faire</i> de los <i>maitres</i> de los hoteles está negativamente relacionado con la calidad percibida por los clientes del restaurante del hotel.</p>	LIDERAZGO "PASIVO" (H4+H5)	APOYO PARCIAL	APOYO TOTAL

Relación entre el liderazgo “transformacional” de los líderes de un servicio hotelero y la calidad percibida por los clientes de dicho servicio (H1+ H2)

En primer lugar, tal y como ya hemos indicado, al realizar la simplificación de la escala inicial de liderazgo a través del análisis factorial de componentes principales, se obtuvo un único factor que englobaba a todos los atributos propios de los líderes transformacionales y los atributos del estilo de liderazgo transaccional correctivo basado en la aplicación de recompensas por objetivos cumplidos. Por este motivo las hipótesis de partida H1 y H2 que analizaban la relación de estas dos dimensiones con la calidad percibida, serán testadas de forma conjunta. De esta forma, medimos el grado de asociación entre las dimensiones de calidad resultantes de nuestro análisis factorial aplicado a la recepción y al restaurante con el factor de liderazgo “transformacional” obtenido a través del coeficiente de correlación r de *Pearson*.

De los análisis de correlación realizados se obtuvieron distintos resultados según el servicio que se tratase, confirmando total o parcialmente las hipótesis de partida que conforman nuestro objetivo general de investigación. Así, de los resultados obtenidos en la recepción, podemos concluir que no se confirman las hipótesis que hacen referencia a la relación existente entre el estilo de liderazgo “transformacional” por parte de los jefes de recepción con los factores de calidad percibida en dicho servicio (H1a, H2a).

Sin embargo, en el caso del restaurante se obtuvieron unos resultados que confirman parcialmente las hipótesis H1b y H2b. La asociación positiva entre el liderazgo “transformacional” de los *maitres*, con el factor de calidad que expresa la seguridad y confianza transmitida por los camareros indica la necesidad de que los *maitres* posean carisma, estimulen, motiven y consideren a los camareros de forma individual para que éstos demuestren mayor predisposición en sus actuaciones y se esmeren en realizar un servicio que inspire confianza y seguridad al cliente.

Así pues, los resultados alcanzados para el caso del restaurante parecen poner de manifiesto las consideraciones de autores como Howell y Avolio (1993), Bass y Avolio (1997), y Avolio (1999) sobre la importancia de los atributos del liderazgo transformacional de los directivos. Según estos autores, la existencia de atributos en los líderes que inspiren confianza, respeto, responsabilidad y la consideración individualizada de las

necesidades de los empleados teniendo en cuenta las diferencias entre sus trabajadores, fomenta el compromiso de los empleados e influye en su potencial para aumentar la eficiencia en sus interacciones con los clientes.

Relación entre el liderazgo “transaccional correctivo” de los líderes de un servicio hotelero y la calidad percibida por los clientes de dicho servicio (H3)

En nuestra tercera hipótesis de investigación se pretende demostrar la relación entre el liderazgo transaccional correctivo basado en la dirección por excepción activa y la calidad percibida por los clientes en los servicios de recepción y restauración (H3a y H3b). El segundo factor resultante del análisis factorial sobre la escala de liderazgo coincidió con los *ítems* teóricos de este estilo de liderazgo. Así pues, de los resultados obtenidos tras los análisis de correlación realizados para el servicio de recepción, podemos concluir que no se confirma que exista relación entre el estilo de liderazgo “transaccional correctivo” de los jefes de recepción con los factores de calidad percibida en dicho servicio (H3a). Este resultado podría explicarse por el hecho de que en la mayoría de los hoteles estudiados los recepcionistas gestionan los errores cometidos en este servicio (e.g., el servicio técnico no atiende una avería a su debido tiempo o la gobernanta no revisa las instalaciones cuando el cliente lo desea), dirigiéndose directamente a los jefes de los departamentos afectados, subsanando dichos errores antes de que trasciendan al jefe de recepción. Por tanto, la influencia del estilo de liderazgo “correctivo” del jefe de recepción sobre la percepción del cliente de la calidad del servicio no queda patente.

En segundo lugar, en el caso del restaurante se obtuvieron unos resultados que confirman el apoyo total de la hipótesis H3b. La existencia de una asociación positiva entre el estilo de liderazgo “transaccional correctivo” de los *maitres*, con los factores de calidad que expresan la seguridad, confianza, fiabilidad y empatía transmitida por los camareros, indica la necesidad de que los *maitres* centren su atención en subsanar los errores de los camareros y las quejas que se producen en todo momento para aumentar la calidad percibida de este servicio. Además, en el caso del restaurante, las quejas de los clientes son remitidas a la figura del *maitre* en la mayoría de los casos y, por consiguiente, se precisa que éstos actúen de forma activa proponiendo soluciones a las reclamaciones que se presentan.

Así pues, los resultados relacionados con esta hipótesis parecen apoyar los postulados de Bass y Avolio (1990, 1997) sobre la importancia de prestar atención a los errores que se producen en los encuentros de servicios para aumentar la calidad percibida y de Lowe *et al.* (1996) sobre la relación positiva entre la dirección por excepción activa y el aumento del nivel de resultados por parte de los empleados cuyos jefes ejercen este estilo de liderazgo transaccional correctivo.

Relación entre el liderazgo “pasivo” de los líderes de un servicio hotelero y la calidad percibida por los clientes de dicho servicio (H4 y H5)

Para analizar esta relación, y al igual que ocurría con las primeras hipótesis de esta investigación, debemos indicar que al realizar la simplificación de la escala inicial de liderazgo mediante el análisis factorial de componentes principales, se obtuvo un tercer factor que integraba los atributos del liderazgo transaccional correctivo pasivo y el estilo *laissez-faire*. Por este motivo las hipótesis de partida H4 y H5, que analizaban la relación de estas dos dimensiones con la calidad percibida, serán testadas de forma conjunta.

Así pues, los resultados obtenidos de aplicar el coeficiente de correlación r de *Pearson* a los factores de calidad y de liderazgo parecen verificar que existe una asociación negativa entre el estilo de liderazgo “pasivo” ejercido por los *maitres* y la calidad percibida por los clientes en los encuentros de este servicio. Sin embargo, cuando analizamos el servicio de recepción los resultados alcanzados nos indican que existe una relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo pasivo del jefe de recepción y la calidad percibida de los clientes sobre los elementos tangibles de este servicio. Una posible explicación para este último resultado puede ser que el atractivo y la comodidad de las instalaciones y de los equipos de recepción, así como la apariencia de los recepcionistas sean aspectos altamente cuidados por los hoteles de cuatro estrellas independientemente del estilo de liderazgo del jefe de recepción.

Por otra parte, a través de los resultados obtenidos en el restaurante, parece confirmarse la influencia negativa que ejerce el liderazgo “pasivo” del *maitre* sobre las tres dimensiones de la calidad percibida por el cliente en el restaurante. Así pues, si los *maitres* sólo actúan cuando los problemas se hacen irremediables o no actúan, disminuye la calidad percibida por el cliente, ya que los camareros dejan de transmitir fiabilidad y

disminuye su capacidad de respuesta, así como la percepción de la calidad de los elementos tangibles del restaurante (e.g., presentación de los *buffets*, preparación de las mesas o cuidado en la presencia física del camarero).

Por consiguiente, y en la línea de los resultados alcanzados por los estudios de autores como Murray (1988), Bass y Avolio (1990, 1997) y de Lowe *et al.* (1996), entre otros, parece existir una relación negativa entre el líder "pasivo" y la actuación de sus empleados al generar un impacto negativo en su comportamiento.

4.2. Otras variables relacionadas con la calidad percibida de un servicio hotelero

Una vez abordado el análisis de la relación existente entre el estilo de liderazgo del jefe de un servicio hotelero y la calidad percibida por los clientes de dicho servicio, exploramos la posible influencia que sobre la calidad del servicio podrían tener aspectos demográficos del hotel -como su tamaño, localización y propiedad- y aquellos relativos al propio cliente, en concreto la emisión de quejas y el carácter de la visita. Los resultados que se obtuvieron tras el análisis de la evidencia empírica nos permiten afirmar que, en general, la calidad percibida por los clientes de un servicio varía en función de los mencionados aspectos. Sólo el hecho de que el cliente hubiera emitido quejas o no durante su estancia en el hotel relacionadas con cada uno de los servicios analizados -recepción y restaurante- resultó no tener ningún tipo de efecto sobre la calidad percibida. El resto de las variables también influían de alguna manera en la calidad percibida por los clientes de cada uno de los dos servicios, tal y como resumimos a continuación.

En relación al carácter de la visita, esto es, al hecho de que el cliente hubiera acudido al hotel por primera vez o fuera repetitivo, los resultados mostraron que el grupo de clientes repetitivos perciben mayor calidad tanto en el servicio de recepción -concretamente en lo que a la calidad de los encuentros se refiere-, como en el servicio del restaurante, al percibir una mayor empatía y seguridad de los camareros. Ambos resultados pueden ser explicados por el esperado ajuste en las expectativas de los clientes repetitivos.

Centrados ya en las características demográficas del hotel, los resultados obtenidos al cruzar el tamaño, la localización y el tipo de propiedad con la calidad percibida en cada uno de los dos servicios analizados no permiten encontrar una categoría de hoteles que destaque siempre por su mayor calidad, sino que el tamaño, localización y el tipo de

propiedad que muestra mayor calidad depende del servicio analizado e incluso del factor de calidad que estemos tomando en consideración - calidad en tangibles *versus* calidad en los encuentros -.

Así, por ejemplo, y en relación con el tamaño del hotel, mientras que los hoteles grandes son lo que muestran una calidad percibida superior al resto en cuanto a los tangibles de la recepción, si lo que analizamos es la calidad en los encuentros de la recepción, son precisamente los hoteles más pequeños los que muestran una calidad percibida mayor. Si nos centramos en el análisis del servicio del restaurante, la calidad percibida de los tangibles en dicho servicio resultó ser independiente del tamaño del hotel. No obstante, nuestros resultados permiten concluir que tanto si se considera la fiabilidad y capacidad de respuesta de los camareros como su empatía y seguridad, son los hoteles pequeños los que muestran niveles de calidad percibida más altos.

Por su parte, la localización, medida a través de la distancia a la que está situado el hotel de la costa, parece influir en la calidad percibida por los clientes de la recepción en cuanto a que son los hoteles más cercanos a la costa los que muestran unos niveles de calidad percibida menores que los más alejados tanto en los elementos tangibles como en la calidad de los encuentros de la recepción. Al analizar el servicio de restaurante, si bien la calidad de los tangibles parece ser más baja para los hoteles que están en la costa -al igual que sucede en el servicio de recepción-, cuando lo que se analiza es la calidad en cuanto a la fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía y seguridad mostrada por los camareros, los hoteles con menor calidad son los más cercanos a la costa, pero también los más alejados de la costa, por lo que los que tienen una localización intermedia son los que muestran una mayor calidad en relación a la profesionalidad de los camareros en general.

Por último, en relación con el tipo de propiedad -cadena nacional, internacional u hotel independiente- y al servicio de recepción, lo único que podemos concluir es que los hoteles independientes muestran una calidad de los elementos tangibles mayor que el resto de hoteles, mientras que no se observó relación con la calidad de los encuentros de la recepción. Por su parte, el servicio de restaurante muestra mayor calidad de los elementos tangibles tanto en los hoteles independientes como en las cadenas internacionales y una mayor calidad percibida en relación con la fiabilidad y capacidad de

respuesta de los camareros en los hoteles pertenecientes a cadenas internacionales frente al resto. De acuerdo con estos resultados adicionales extraídos del análisis de estas variables en los once hoteles abordados, se podría considerar que los hoteles pertenecientes a cadenas nacionales son los que muestran menor calidad percibida por sus clientes, independientemente del servicio y del factor de calidad analizado.

4.3. Implicaciones prácticas y académicas, limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones.

Este estudio tiene importantes implicaciones, tanto prácticas como académicas para la gestión de la calidad y el ejercicio del liderazgo en las empresas hoteleras. Así, desde un punto de vista práctico, las principales conclusiones de esta investigación están relacionadas con la manera en que los hoteles de cuatro estrellas deberán afrontar las expectativas de sus clientes, junto con la motivación de su personal para mejorar la calidad de sus servicios de cara al futuro.

La medición de las expectativas y de las percepciones resulta de gran utilidad para que los directivos del sector turístico puedan determinar si se está cumpliendo o no con las expectativas de sus clientes con respecto a la calidad de los servicios que ofrecen. Con respecto a las percepciones, otra de las implicaciones prácticas para el colectivo de profesionales y de instituciones y organismos públicos con competencias en el sector consistiría en la posibilidad de agrupar las unidades hoteleras en función de las percepciones de los clientes. Los procedimientos utilizados en este estudio para medir la calidad percibida de los clientes podrían servir de base para un análisis sectorial que permita evaluar el nivel de calidad obtenido por el sector en su conjunto, así como comparar la situación de cada hotel con la media del sector. De esta forma, la dirección de una empresa hotelera específica, podría conocer mediante estos estudios públicos cómo está situado su hotel en comparación con su competencia en la calidad de los servicios que ofrece.

Otra de las implicaciones prácticas que los profesionales del sector pueden aprovechar de los resultados de nuestro estudio estaría relacionada con la necesidad de potenciar entre sus directivos estilos de liderazgo que estén asociados con mayores percepciones de calidad de los clientes sobre el servicio ofrecido por los empleados. De esta manera, y

partiendo de los resultados obtenidos en este estudio sobre la influencia del *maitre* en la calidad de los servicios del restaurante, se deduce la importancia de formar a *maitres* carismáticos y que inspiren motivacionalmente a los camareros para que aumenten la seguridad, fiabilidad, capacidad de respuesta y confianza de los mismos y, con ello, la calidad percibida por los clientes sobre el servicio de restauración. Además, cuando los *maitres* logran la estimulación intelectual de los camareros, consiguen una mayor calidad percibida por los clientes en los tangibles, en tanto en cuanto potencian la creatividad de los camareros para la preparación de los *buffets* y la realización de los servicios.

Así pues, podemos resaltar la necesidad de que las autoridades políticas, las asociaciones de empresas de turismo y otros organismos públicos o privados en el ámbito turístico fomenten la formación de unos líderes transformacionales y de unos jefes intermedios que desarrollen los atributos de carisma, visión de futuro, voluntad de incitar cambios, capacidad para motivar y estimular a sus subordinados, es decir, líderes que valoren la calidad y persigan la eliminación de errores en el sistema hotelero. Ello podría potenciarse a través de cursos de formación para los jefes intermedios de los hoteles, debido a la necesidad de incidir en la importancia de ejercer este tipo de liderazgo y de estimular el desarrollo de dichos atributos en cada uno de los jefes que actúan en los departamentos donde existe un contacto directo con el turista, tales como en el *front* hotelero y en el departamento de restauración.

Desde un punto de vista académico, nuestro estudio contribuye a completar el vacío existente en el campo del turismo de trabajos que relacionen variables organizativas como el liderazgo con la calidad percibida por el cliente. En este sentido, nuestro estudio responde al objetivo de algunos autores de incrementar este tipo de trabajos, entre los que podemos mencionar a Camisón (1996), quien realiza una clasificación de los trabajos realizados en el ámbito del turismo y enfatiza la necesidad de fomentar líneas de investigación que aborden variables que se incluyen en el modelo europeo de la calidad y que no han supuesto un campo de interés suficiente para los investigadores en turismo (e.g., el liderazgo, la satisfacción del personal y el impacto social de las organizaciones turísticas).

Además, nuestro trabajo contribuye a realizar una aproximación a la calidad desde la dirección de empresas (Hackman y Wageman, 1995; Powell, 1995 y Reed *et al.*, 1996)

en la línea de otras aportaciones teóricas de autores como Lloréns Montes (1996) que resaltan la importancia del liderazgo en la implantación de un sistema de calidad total.

Finalmente, la aplicación empírica de nuestra investigación resulta novedosa, al relacionar los estilos de liderazgo con la calidad percibida por los clientes en los servicios de recepción y restaurante de forma aislada. En este sentido, la aplicación de la *servqual* se había realizado en los servicios hoteleros en su conjunto (e.g., Callan, 1990), así como en la división de alojamientos en su totalidad (e.g., Knutson *et al.*, 1990) o en restaurantes de forma independiente (Knutson y Patton, 1995), mientras que la aplicación del mismo a estos dos servicios hoteleros concretos no había sido realizada con anterioridad.

No obstante, y a pesar de los esfuerzos realizados tanto en la tarea de revisión teórica como en la fase de aplicación de la metodología diseñada, el presente trabajo de investigación adolece de una serie de limitaciones.

En primer lugar, el ámbito de la investigación no permite la generalización de los resultados obtenidos, puesto que los resultados *a priori* sólo pueden ser generalizables a la población objeto de estudio, es decir, las empresas hoteleras que operan bajo la categoría de cuatro estrellas en el municipio de San Bartolomé de Tirajana de la isla de Gran Canaria. En este sentido, sería recomendable realizar investigaciones complementarias en otras zonas turísticas costeras y no costeras (e.g., rurales) y con otras zonas no turísticas (e.g., ciudades), adoptando además un enfoque longitudinal, para poder contrastar y/o mejorar los resultados alcanzados y validar la metodología empleada. En esta línea, una segunda limitación hace referencia al carácter transversal del estudio y, en este sentido, nuestro trabajo está limitado a una época del año concreta, lo que no nos permite extraer conclusiones acerca de la evolución en el tiempo de la relación entre el liderazgo y la calidad percibida. De esta manera, y siguiendo a Parasuraman, Zeithaml y Berry (1994b), la *servqual* posee mayor valor cuando se emplea periódicamente para recoger las tendencias de la calidad de los servicios. De este modo, si se comparan las puntuaciones de empleados y clientes varias veces al año, la compañía podría conocer su actuación en función de las máximas y mínimas percepciones. A este respecto, consideramos que sería de gran utilidad saber si las expectativas de la calidad de los servicios turísticos cambian con el tiempo y, para ello, podríamos proponer la realización de estudios longitudinales que abordasen estas

cuestiones desde la perspectiva de la dirección de empresas (e.g., asociando niveles de expectativas de los clientes con la orientación empresarial o con el contenido de la estrategia que se va a concretar).

Una tercera limitación hace referencia al tamaño del cuestionario. Éste supuso un hándicap, debido al elevado número de ítems que se incluían los cuales, además, se repetían en dos columnas de preguntas (una para recoger las expectativas y otra para las percepciones). Ello desaconsejó la inclusión de preguntas orientadas a medir los encuentros de recuperación y tampoco se pudo realizar una valoración sobre la importancia concedida por los encuestados a cada una de las variables relacionadas con la calidad percibida, información que nos hubiese permitido realizar un análisis de las fortalezas y debilidades del servicio, considerando simultáneamente las percepciones y la importancia concedida a los distintos atributos determinantes de la calidad percibida. Además, las circunstancias de los encuestados suponían una limitación al tratarse de turistas en período vacacional, con escasa motivación para interrumpir su tiempo de ocio por la realización de la encuesta. En tal sentido, y siguiendo a Parasuraman, Zeithaml y Berry (1994b), la aplicación de la escala de tres columnas (nivel deseado, adecuado y percibido) posee un mayor poder de diagnóstico y, sería recomendable sugerir la aproximación a esta idea a través de diversas aplicaciones parciales, tales como: (a) obtener el nivel adecuado y el nivel percibido de la mitad de la muestra y el nivel deseado y percibido de la otra mitad; (b) medir a través de tres muestras comparables el nivel deseado, el nivel adecuado y las percepciones de forma independiente; (c) dividir el total de la muestra en cinco submuestras comparables y obtener de cada una de ellas los tres tipos de puntuaciones para una de las cinco dimensiones de la *servqual*.

Con respecto a la encuesta de liderazgo, una primera limitación fue el tiempo restringido del que disponíamos para la explicación del cuestionario, así como el lugar en el que realizábamos la entrega, el propio puesto de trabajo. Ello limitó nuestra capacidad para resolver las dudas que pudieran tener los empleados sobre la redacción del mismo, lo cual tuvo como consecuencia un nivel de respuesta menor de lo deseado. A esto se unió que la escala de medición estaba constituida por cuestiones basadas en la percepción humana y, por lo tanto, sujeta en cierto grado a sesgos como resultado del estado de ánimo de los encuestados y de la calidad de la relación entre éstos y sus jefes en el momento previo a la realización de la encuesta.

Así mismo, el tiempo de antigüedad en el puesto de trabajo supuso otra limitación adicional, puesto que la encuesta iba dirigida a aquellos individuos que llevaban más de seis meses en su cargo, con el fin de obtener respuestas de aquellos empleados que poseían un mayor conocimiento de sus jefes. Sin embargo, en el restaurante predominan los contratos temporales de seis meses, lo cual ha supuesto la existencia de un gran número de camareros que llevaban una media de tres meses en su puesto de trabajo, viéndose mermada la muestra de estos empleados. En este mismo sentido, otra de las limitaciones de nuestros resultados radica en el escaso número de jefes encuestados, ya que existían situaciones en las cuales el jefe llevaba menos de tres meses desempeñando su cargo.

Por otra parte, hemos de señalar la existencia de otros factores además de los analizados que pueden influir en la relación del liderazgo y la calidad. Es por ello que consideramos que sería de gran utilidad la realización de estudios futuros que determinen si las expectativas de los clientes sobre la calidad de los servicios turísticos pueden estar influidas por otras variables independientes, tales como el precio, la marca comercial, o las características del proveedor del servicio y otras variables externas que afectan también al liderazgo organizativo.

Finalmente, el estudio de la influencia del liderazgo en el contexto de la calidad total merecería especial atención en futuras investigaciones que busquen como objetivo desarrollar una cultura orientada a la calidad entre los miembros de la organización. Para ello, además de conseguir las certificaciones de calidad total de los servicios sería necesario formar a los líderes para que motiven y estimulen a sus seguidores en la consecución de la calidad. En este sentido, convendría profundizar en el estudio de los estilos de liderazgo para los distintos niveles directivos, analizando el efecto que produce en la eficiencia, satisfacción y niveles de esfuerzo de los empleados en organizaciones públicas y privadas en cada uno de los casos.

REFERENCIAS

ABBOTT, P. Y LERRY, S. (1991): "Front-Office. Procedures, social skills and management". Butterworth Heinemann Ltd. Oxford.

ADAIR (1983): "Effective Leadership: A Self-development Manual". Gower.

ADAMS, J. (1986). "Transforming leadership". Miles River Press. Alejandría. En Pacheco, R.C: Un nuevo liderazgo para una nueva realidad. *Boletín de Estudios Económicos*. Vol. XLIV. Nº 136. Abril 1989. Universidad de Deusto.

AENOR, Asociación Española para la Normalización (1990): UNE 66-904: Gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad. Reglas generales. Madrid : AENOR.

AENOR, Asociación Española para la Normalización (1993): UNE 66-904-2: Gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad. Parte 2: Guía para los servicios. Madrid: AENOR.

AENOR, Asociación Española para la Normalización (2000): "Revisión de las normas ISO 9000 de sistemas de la calidad para el año 2000". Frame principal Efecto 2000.

ALBRECHT, K. Y ZEMKE, R. (1985): "Service America". Homewood, I 11: Dow Jones-Irwin.

AMA, American Marketing Association (1960): "AMA Board approves new marketing definition". *Marketing News*, 1 de marzo. Chicago, I11: American Marketing Association.

ANDRESEN, O., *et al.* (1983): "Denmark as a service society". Copenhagen, Dinamarca: Politikens Forlag.

ANDERSON, J.C., RUNGTUSANATHAM, M. Y SCHROEDER, R. (1994): "A Theory of Quality Management underlying the Deming Management Method". *Academy of Management Review*. Vol.19: 472-509.

ANGELO R.M. Y VLADIMIR, A.N. (1994): "Hospitality today: An introduction". The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.

ASUBONTENG, P., McCLEARY, K.L. Y SWAN, J.E. (1996): "SERVQUAL revisited: a critical review of service quality". *The Journal of Services Marketing*, Vol.10, Nº6:62-79.

AVOLIO, B.J. (1999): "Full leadership development. Building the vital forces in organizations". Sage Publications. California.

AVOLIO, B.J., WALDMAN, D.A., Y EINSTEIN, W.O. (1988): "Transformational leadership in a management simulation: Impacting the bottomline". *Group and Organization Studies*, 13, 59-80. En Bass B.M y Avolio B.J. (1997): "Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire".

- BABAKUS, E. Y BOLLER, G.W. (1992): "An empirical assesmento of the SERVQUAL scale". *Journal of Business Research*. Vol. 24: 253-268.
- BABAKUS, E. Y MANGOLD, W.G. (1992): "Adapting the SERVQUAL scale to Hospital Services: An Empirical Investigation". *HSR: Health Services Research*. Vol.26, Nº6:767-786.
- BABBIE, E. (1995): "The practice of social research". Wadsworth Publishing Company.
- BALES, R.F. Y SLATER, P.E. (1955): " Role differentiation in small decision making groups". En T. Parsons y R.F. Bales (Eds.), *Family, socialization and interaction processes*. New York. Free Press.
- BANCO DE ESPAÑA (1996): "Informes de la Economía Nacional".
- BARNARD, C.I. (1946): "The nature of leadership". En S.D. Hoslet (Ed.) *Human factors in management*. New York: McGraw-Hill.
- BARDI (1990): "Hotel Front-Office Management". Van Nostrand Reinhold. New York, NY.1991.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol.17: 99-120.
- BARSKY, J.D. Y LAVAGH, R. (1992): "A Strategy for Customer Satisfaction". *Cornell, Hotel and Restaurant Administration Quaterly*, October: 32-40.
- BASS, B.M. (1981): "Stodgill's handbook of leadership: A survey of theory and research". New York: Free Press.
- BASS, B.M. (1985): "Leadership and Performance beyond expectations". New York: Free Press.
- BASS, B.M. (1988): "Evolving perspectives of charismatic leadership". En J.A. Conger y R.N. Kanungo (Eds), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectivenesss*: 40-77. San Francisco: Jossey-Bass.
- BASS, B.M. (1989a): "The two faces of Charismatic leadership". *Leaders Magazine*, Vol.12, Nº4: 44-45.
- BASS, B.M. (1989b): "The inspirational processes of leadership". *Journal of Management Development*, Vol. 7, Nº 5:21-31.
- BASS, B.M. (1990): "From Transactional to Transformational Leadership: Learnig to Share the Vision". *Organizational Dynamics (Invierno)*: 19-31.
- BASS, B.M. Y AVOLIO,. B.J. (1989): "The Multifactor Leadeship Questionnaire". Consulting Psychologists Press, Palo Alto, Ca. 1989.

BASS, B.M. Y AVOLIO, B.J. (1990): "Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire". Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

BASS, B.M. Y AVOLIO, B.J. (1993): "Transformational leadership: A response to critiques. En M.M. Chemmers y R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*: 49-88. San Diego, CA: Academic Press.

BASS, B.M. Y AVOLIO, B.J. (1994): "Improving organizational effectiveness through transformational leadership". Thousand Oaks, CA: Sage.

BASS B.M Y AVOLIO B.J. (1995): "The Multifactor Leadership Questionnaire" (form R, revised). Palo Alto, C.A.: Mind Garden, Inc.

BASS B.M Y AVOLIO B.J. (1996): "The Multifactor Leadership Questionnaire" (form 5X-short). Palo Alto, C.A.: Mind Garden, Inc.

BASS B.M Y AVOLIO B.J. (1997): "Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire". Palo Alto, C.A. Mind Garden, Inc.

BASS B.M Y SELTZER, J. (1990): "Transformational Leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 59: 313-320.

BASS, B.M. Y YAMMARINO, F. (1990): "The transformational leadership and multiple levels of Analysis". *Human Relations*: 19-31. En Bass B.M y Avolio B.J. (1997): "Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire

BENNIS, W. Y NANUS, B. (1985): "The Strategy for taking charge". (NY.Harper and row).

BENNIS, W.G.(1984): "The four competences of leadership". *Training and development Journal*. Vol.38: 14-19.

BERRY, L.L. (1983): "Relationship marketing". En *Emerging perspectives on services marketing*, eds. L.L. Berry, G.L. Shostack y G.D. Upah. Chicago, I11: *American Marketing Association*: 25-28.

BERRY, L. Y PARASURAMAN, A.(1991): "Marketing services: Competing through Quality". The Free Press. New York, N.Y.

BERRY, L. Y PARASURAMAN, A. (1993): "Marketing de los servicios: La calidad como meta". Paramón ediciones, S.A.

BESSION, R.M. Y JACKSON, D.W. (1975): "Service retailing- a strategic marketing approach". *Journal of Retailing*. Vol.8: 137-149.

BIGNÉ, E., MARTÍNEZ FUENTES, C. Y MIGUEL ROMERO, M.J. (1995): "La calidad percibida. Una aproximación a las agencias de viaje". IX Congreso Nacional y V Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de dirección y Economía de la Empresa.

BIGNÉ, MOLINÉ, VALLET Y SÁNCHEZ (1996): "Un estudio comparativo de los instrumentos de medición de la calidad de los servicios". *Revista Española de Investigación de Marketing- ESIC*.

BITNER, M.J. (1990): "Evaluating Service encounter: the effects of physical surroundings and employee responses". *Journal of Marketing*. Vol.54 : 69-82.

BITNER, M.J. Y L.A. MOHR (1995): "The role of employee effort in Satisfaction with Service transactions". *Journal of Business Research*. Vol.32, Nº3 : 239-252.

BLACKBURN, R. Y ROSEN, B. (1993): "Total Quality and Human Resource Management: Lesson Learned from Baldrige Award-Winning Companies". *Academy of Management Executive*, Vol.7, Nº3:49-66.

BLAKE, R. Y MOUTON, J. (1964): "The versatile manager: A grid profile (Homewood Ill, Richard D. Irwin, 1981). "The Managerial Grid III "Houston, Tex: Gulf Publishing company, (1985). En Kreitner, R. y A. Kinichi (1992): "Organizational behaviour". 2nd.Edition.

BLOIS, K.J. (1974): "The marketing of services: an approach". *European Journal of Marketing*, verano.

BOLTON, R.N. Y J.H. DREW (1991a): "A longitudinal analysis of the impact of service changes of customer attitudes". *Journal of Marketing*. Vol.55: 1-9.

BOLTON, R.N. Y J.H. DREW (1991b): "A multistage model of customer's assessment of service quality and value". *Journal of Consumer Research*. Vol. 17: 375-384.

BOJANIC, D.C. Y ROSEN, L.D. (1993): "Measuring service quality in restaurants: an application of the SERVQUAL instrument." *Hospitality Research Journal*, Nº18 : 3-14.

BOTE GÓMEZ, V. (1995): "Estructura y Desarrollo del turismo en España: hacia un cambio cualitativo más responsable". Ponencia presentada en el V Congreso Nacional de Economía en Las Palmas de Gran Canaria.

BOULDING, W., A. KALRA, R. STAELIN Y V.A. ZEITHAML (1993): "A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioral outcomes". *Journal of Marketing Research*. Vol.30: 7-27.

BOWEN, D.E. (1983a): " Managing Employees and Customers in Service Organizations: An Integrative Organizational Behavior/ Marketing Perspective". Working paper, University of Southern California.

BOWEN, D.E. (1983b): "Customers as substitutes for leadership in Service organizations: Their role as nonleaders sources of guidance and support". En *The service encounter: managing employee/customer interaction in service businesses*, eds. J.A. Czepiel, M.R. Solomon y C.F. Surprenant. Lexington, Mass: Lexington Books:133.

BOWEN, D.E. Y B. SCHNEIDER (1988): "Services marketing and management implications for organizational behavior". *Research in Organizational Behavior*. Vol.10: 43-80.

BOWEN, D.E. Y LAWLER, E.E. (1992): "Total Quality-Oriented Human Resources Management". *Organizational Dynamics*, (spring): 29-41.

BRADFORD, D.A. Y COHEN (1984): "Managing for Excellence". Willey. New York. En Pacheco, R.C: Un nuevo liderazgo para una nueva realidad. Boletín de Estudios Económicos. Vol.XLIV. Nº 136. Abril 1989. Universidad de Deusto.

BRESINGER, R.P. Y D.M. LAMBERT (1990): "Can the SERVQUAL scale be generalized to business-business services?". En *Knowledge Development Marketing*. Chicago, 111: AMA's summer educators's conference proceedings, núm.289 (abstract).

BROGOWICZ, A.A., DELENE, L.M. Y LYTH, D.M. (1990): "A synthesised Service Quality Model with Managerial Implications". *International Journal of Service Industry Management*. Vol.1. Nº1: 27-45.

BROWN, J. Y DAY, R. (1981): "Measures of manifest conflict in distribution channels". *Journal of Marketing Research*. Vol. 18: 263-274.

BROWN, T.J., CHURCHILL, G.A., Y PETER, J. (1993): "Improving the Measurement of Service Quality", *Journal of Retailing*. Vol.69, Nº1: 127-139.

BROWN, E. Y E.F. FERN (1981): " Goods versus Services Marketing: A divergent Perspective", in *Marketing of Services*, eds. James H. Donnelly and William R. George. Chicago: American Marketing Association.

BUENO CAMPOS, E. (1996): "La investigación sobre las empresas turísticas en España: El estado del arte". *Instituto de Estudios Turísticos*, Nº129 (1996):61-80.

BUFFA, E.S. Y R.K. SARIN (1987): "Modern production/operations management", 8ª edic. New York: John Wiley & Sons.

BURKE, W.W. (1986): "Leadership as empowering others". In S. Srivastra & Associates (Eds.), *Executive power: How executives influence people and organizations*: 51-75. San Francisco: Jossey- Bass.

BURKE, W.W. (1988): "Leadership report (rev. De.)". Pelham, N.Y: W. Warner Burke & Associates. En CLARK, K.E., Y CLARK, M.B. (1990): "Measures of leadership". West Orange, N.J: Leadership Library of America.

BURNS, J.M. (1978). "Leadership". New York; Harper and Row.

BURNS, J. (1995): "Developing and implementing a customer contact strategy". *Managing Service Quality*. Vol. 5, Nº 4: 44-48. MCB University Press.

BUTTLE, F.A (1995). "What future for SERVQUAL?", *24 th European Marketing Academy Conference*, París: Michelle Bergadá: 211-230.

- BUTTLE, F.A (1996). "SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda", *European Journal of Marketing*. Vol.30, Nº 1: 8-32.
- BUZZELL, R., Y GALE, B. (1987): "The PIMS principles: Linking Strategy to performance". New York. Free Press.
- CADOTTE, E. R., R.B. WOODRUFF Y R.L. JENKINS (1987): "Expectations and norms in models of consumer satisfaction". *Journal of Marketing Research*. Vol.24: 305-314.
- CALLAN, R.J. (1989): "Small Country hotels and hotel award schemes as a measurement of Service Quality". *The Services Industries Journal*, Vol. 9, Nº 2: 223-246.
- CALLAN, R.J. (1990): "Hotel Award Schemes as a Measurement of Service Quality: An assessment by Travel Industry Journalists as Surrogate consumers". *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 9, Nº 1: 45-48.
- CAMISÓN, C. Y BIGNÉ, E. (1994): "El enfoque de la Calidad en el Turismo". ¿España, un país turísticamente avanzado?. I Congreso de la Asociación Española de expertos científicos en Turismo, Marbella, 1994. Instituto de Estudios Turísticos, Madrid, 1995:255-271.
- CAMISÓN, C. (1996): "Enlace de la investigación en turismo y en gestión de la calidad: Balance de una década". *Papers de Turisme*, Nº20:18-38
- CAMISÓN, C. Y MONFORT, V.M. (1996): "La calidad en el turismo: Balance y prospectiva de la investigación". *Estudios Turísticos*, Nº128:129-161.
- CAMPBELL, D.P. (1991): "Manual for the Campbell Leadership Index". Minneapolis, MN: National Computer Systems.
- CARLZON, J. (1987): "Momenths of Truth". Cambridge, Mass. : Ballinger Publishing.
- CARMAN, J.M. (1990): "Consumer perceptions of service quality: an assessment of the *Servqual* dimensions". *Journal of Retailing*, Vol.66, Nº 1, primavera: 35-55.
- CASAS SÁNCHEZ, J. Y SANTOS PEÑAS, J. (1995): "Introducción a la Estadística para Economía y Administración de Empresas". Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- CEN, Comité Europeo de Normalización (1995): CEN/TC 329 "Servicios turísticos": Normalización en servicios turísticos, Instituto de Estudios Turísticos, nº139 (1999).
- CERRA, J., DORADO, J., ESTEPA, D., Y GARCIA, P. (1994): "Gestión de producción de alojamientos y restauración". Editorial Síntesis. Madrid.
- CHURCH, A.H. (1995): "Linking leadership behaviours to service performance: do managers make a difference?". *Managing Service Quality*. Vol.5, Nº 6: 6-31.

CLARK, K.E., Y CLARK, M.B. (1990): "Measures of leadership". West Orange, N.J: Leadership Library of America.

COLLIER, D.A. (1987): "The Customer Service and Quality Challenge". *The Services Industries Journal*, Vol.17, N°1: 79.

COLLIER, D.A. (1994): "The Service Quality Solution: Using Service Management to Gain Competitive Advantage". Irwin Publishing. New York.

COLTMAN, M.M. (1989): "Tourism Management". Van Nostrand Reinhold.

CRONBACH, L.J. (1951): "Coeficiente alpha and the internal structure of tests". *Psycholometrika*, 16: 297-334.

CONCHRAN, W.G. (1971): "Técnicas de muestreo". Editorial CECSA. Méjico.

CONGER, J.A., Y KANUNGO, R.N. (1988): "Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass.

CONSEJERÍA DE ECONOMÍA Y HACIENDA (1996): "Informe Anual de Economía Canaria, 1996". Gobierno de Canarias. Dirección General de Planificación, Presupuesto y Gasto Público.

CONSEJERÍA DE TURISMO Y TRANSPORTES (1996): "Registro general de hotele de la isla de Gran Canaria". Gobierno de Canarias.

CROMPTON, J. Y K. MACKAY (1989): "Users's Perceptions of the Relative Importance of Service Quality Dimensions in Selected Publice RecreationPrograms". *Leisure Sciences*, Vol.11: 367-375.

CRONIN, J.J., JR Y S.A. TAYLOR (1992): "Measuring service quality: a reexamination and extension". *Journal of Marketing*. Vol.56: 55-68.

CRONIN, J.J., JR Y S.A. TAYLOR (1994): "SERVPERF Versus SERVQUAL : Reconciling Performance-Based And Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality", *Journal of Marketing*. Vol.58, N° 1 :125-131.

CROSBY, P.B. (1984): "Quality without tears". New York: McGraw-Hill.

CROSBY, P.B. (1987): "La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad". Méjico: CECSA.

CROSBY, P.B. (1988): "The eternally successful organization". New York: McGraw-Hill.

CROSBY, P.B. (1990): "Hablemos de calidad". Méjico: McGraw-Hill.

CROSBY, P.B. (1991): "Liderazgo. El arte de convertirse en un buen gerente". Méjico: McGraw-Hill.

CROSBY, L.A.; EVANS, K.R. Y COWLES, D. (1990). "Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective". *Journal of Marketing*. Vol.54:68-81.

CRUS, R. Y KUSTER, I. (1994): "La empresa hotelera valenciana y el premio europeo a la calidad". V Congreso Nacional de Economía. 1995. Las Palmas de Gran Canaria.

CTN, Comité Técnico de Normalización (1995). Normas UNE. Normalización en Servicios Turísticos, *Instituto de Estudios Turísticos*, nº135 (1998).

CUEVA JIMÉNEZ, L. (1998): "La actividad turística española: una aproximación desde la dinámica de sistemas". *Instituto de Estudios Turísticos*, nº139 (1999): 29-49.

CZEPIEL, J.A. (1980): *Managing customer satisfaction in consumer services businesses*. Report núm. 80-109. Cambridge, Mass: Marketing Science Institute.

CZEPIEL, J.A., M.R. SOLOMON, C.F. SURPRENANT Y E.G. GUTMAN (1985): "Service Encounters: an overview". En *The service encounter: managing employee/customer interaction in service businesses*, eds. J.A. Czepiel, M.R. Solomon y C.F. Surprenant. Lexington, Mass: Lexington Books: 3-16.

DAVIDOW, W. Y BRO UTTAL (1990): "Total customer Service". Harper & Row Publishers, New York.

DEAN, J.W. Y BOWEN, D.E. (1994): "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through theory development". *Academy of management Review*. Vol. 19. Nº 3:392-418.

DEAN, J.W. Y EVANS, J.R. (1994): "Total Quality: Management, Organization and Strategy". St. Paul, MN: West.

DEMING, E. (1982): "Quality, Productivity and Competitive Position" (Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982).

DEMING, W.E. (1989): "Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis". Madrid. Díaz de Santos.

DEMING, W.E. (1993): "The new economics for industry, government, education". Cambridge, Mass: Massachusetts Institute of Technology.

DIAZ MARTIN, A. Y VÁZQUEZ CASIELLES (1995): "Evaluación de la Calidad de servicios turísticos: análisis compartativo de escalas de medida alternativas".

DIENESCH R.M. Y LIDEN, R.C. (1986) "Leader-member exchange model of leadership: a critique and futher development". *Academy of Management Review*, Julio: 618-634.

DITTMEN, P. Y GRIFFIN, G. (1991): "The dimensions of the hospitality Industry". Van Nostrand Reinhold, New York, NY.

DOBBINS, G.H., CARDY, R.L. Y CARSON, K.P. (1993): "Total Quality Management and Work Characteristics: Behaviour and Personality Measures", *Working Paper*. Atlanta, GA.

DOWNTOWN, J.V. (1973): "Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process". New York: Free Press.

DRUCKER, P.F. (1954): "The Practice of Management". Harper and Row. En *Gestión de la Calidad Total*, ed. James, P. (1997). Prentice Hall.

DRUCKER, P.F. (1991): "The new productivity challenge". *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre: 69-79.

DUBKÉ, L., REHAGHAN Y MILLER, J. (1994): "Measuring Customer Satisfaction for Strategic Management". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Febrero: 39-47.

DUBINSKY, A. Y LEVY, M. (1981): "A Study of Selected Behaviors in the Purchasing of Consumer Services: Implications for Marketers". *Proceeding of the 1981 AMA Educators Conference*, Chicago: American Marketing Association.

DUBINSKY, A.J. (1983): "Psychological Dimensions of the Job: The case of customer contact personnel." *Journal of Retail Banking*. Verano: 30-37.

DUBINSKY, A., YAMMARINO, J. Y JOLSON, M. (1994): "Closeness of Supervision and Salesperson Work outcomes: an alternate perspective". *Journal of Business Research*. Vol. 29: 225-237.

EIGLIER, P. Y E. LANGEARD (1987): "Servucción, el marketing de los servicios". Madrid: McGraw-Hill.

EFQM, European Foundation of Quality Management (1999): "Solicitud al premio Europeo a la calidad, 1998". Oficina del representante en Bruselas. Bélgica.

EFQM, European Foundation of Quality Management (1998): "Solicitud al premio Europeo a la calidad, 1998". Oficina del representante en Bruselas. Bélgica.

EFQM, European Foundation of Quality Management (1997): "Solicitud al premio Europeo a la calidad, 1997". Oficina del representante en Bruselas. Bélgica.

EN, Normas Europeas (1999): Normalización en Servicios Turísticos, Instituto de Estudios Turísticos, nº139 (1999).

EUROSTAT (1997): Informe estadístico de la Comunidad Económica Europea.

EUROSTAT (1998): Informe estadístico de la Comunidad Económica Europea.

EVANS, J.R. (1997): "Critical Linkages in the Baldrige Award Criteria: Research Models and Educational Challenges". *Journal of Quality Management*. Vol. 5, Nº1:1 3-23.

FAYOL, H.(1916): "Administration industrielle et générale". *En Fundamentos teóricos de la dirección estratégica*, García Falcón (1995). Cuadernos Canarios de Ciencias Sociales (CIES).

FEDEA, Fundación de Estudios de Economía Aplicada (1993): "Los servicios en España: situación y tendencias". Madrid: Mundi-Prensa.

FEH: Federación Española de hoteles: Instituto de Estudios Turísticos, nº139 (1999).

FEIGENBAUM, A.V. (1961): "Total quality control". New York: McGraw-Hill.

FEIGENBAUM, A.V. (1983): "Total Quality Control". New York. McGraw-Hill

FEIGENBAUM, A.V. (1991): "Total quality control". 3 edic, rev. New York: McGraw-Hill.

FERRÁN ARANAZ, M. (1996): "SPSS para WINDOWS. "programación y análisis estadístico". McGraw Hill. Madrid. España.

FERGUSON, R.J., PAULIN, M., PIGEASSOU, C. Y GAUDUCHON, R. (1999): "Assessing service management effectiveness in a health resort: Implications of technical and functional quality". *Managing Service Quality*. Vol.9, Nº1:58-65.

FICK, G.R. Y RITCHIE, J.R. (1991): "Measuring Service Quality in the Travel and Tourism Industry". *Journal of Travel Research*. Vol.30. Nº2: 2-9.

FIEDLER, F.E. (1967): "A theory of Leadership Effectiveness". New York: McGraw-Hill Book Company.

FIEDLER, F.E., CHEMERS, M.M. Y MAHAR, L. (1977): "Improving Leadership effectiveness: The Leader Match concept". New York: Wiley.

FIEDLER, F.E. Y GARCIA, J.E. (1987): "New approaches to effective leadership: cognitive Resources and Organizational Performance". New York: Wiley.

FIGUEROLA PALOMO, M. (1991): "Elementos para el estudio de la economía de la empresa turística". Editorial Síntesis. Madrid, dos tomos.

FIGUEROLA PALOMO, M. (1995): "Economía para la gestión de las empresas turísticas". Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid

FINN, D.W. Y C.W. LAMB (1991): "An evaluation of the SERVQUAL scales in a retailing setting". *En Advances in Consumer Research*. Vol. 18.

FISK, R.P. (1981): "Toward a consumption/evaluation process model for services". *En Marketing of services*, eds. J.H. Donnelly y R.W. George. Chicago, 111: *American Marketing Association*: 191-195.

FLIPO, J.P. (1989): "Gestión de empresas de Servicios". EADA Gestión.

- FLOCKEN, B., GILMOUR, S., MURPHY, M., Y SNOW-STEGLL, M.S. (1988): "The augmented Service offering: an Empirical study-sonora laboratory science". En FREE, C. (1987): "Developing a service strategy". En *Strategies for service management: marketing in today's competitive environment*. París: *European Society for Opinion and Marketing Research (ESOMAR)*.
- FRENCH Y RAVEN (1959): "The bases of social power". En Cartwright (ed), *Studies in Social Power*. Institute of Social Research. Michigan.
- FUSILIER, M.R. Y SIMPSON, P.M. (1995): "AIDS patient's perceptions of nursing care quality". *Journal of Health Care Marketing*, Vol.15, Nº1:49-53.
- GALE, B. (1988): " Beyond Customer Satisfaction Through Quality improvement". *Fortune*, 26 de septiembre de 1988.
- GARCÍA FALCÓN, J.M. Y MEDINA MUÑOZ, D. (1998):"El proceso de formulación de estrategias deliberadas en las cadenas hoteleras españolas: una evaluación empírica". VII Congreso Nacional de ACEDE.
- GARDNER, J.W. (1988): "The nature of Leadership". En *Measures of Leadership*, eds. K.E. Clark y M.B. Clark: Center of Creative Leadership. New York.
- GARVIN, D.A. (1984): "What does product quality really mean?". *Sloan Management Review*. Vol.26, Nº 1: 25-43.
- GARVIN, D.A. (1988): "Competir en las ocho dimensiones de la calidad". *Harvard-Deusto-Business Review*. 2º trimestre. Nº 34: 37-48.
- GEE, CH.Y. (1994): "International hotels: Development and management". The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association.
- GEORGE, D. Y MALLERY, P. (1995): *SPSS/PC + Step by Step: A simple Guide and Reference*. Wadsworth Publishing Company.
- GETTY, J.M. Y THOMPSON, K.N. (1994): "The relationship between quality satisfaction and recommending behavior in Lodging Decisions". *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*. Vol. 2, Nº3.
- GIL SAURA, I. (1995): "La conceptualización y evaluación de la calidad del servicio al cliente percibida en el punto de venta". Madrid: Club Gestión de Calidad.
- GILBERT, D. (1989): "Plan estratégico de marketing para el turismo en España". *Estudios Turísticos*, Nº104:83-89.
- GOETSCH, D. Y D. STANLEY (1994): "Introduction to total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness". Prentice Hall International Edition. Capítulo 8:191-223.
- GÓMEZ GÓMEZ, M. J. (1999): "Sistema de Calidad para casas rurales". *Estudios Turísticos*, Nº139 (1999):87-92.

GÓMEZ, JIMÉNEZ, E. Y LLORÉNS MONTES, F.J. (1996): "El impacto de los problemas de evaluación y medición". *Dirección y Organización*. Octubre.

GONZÁLEZ, B. (1991): "Análisis multivariante. Aplicación al ámbito sanitario. SG Editores S.A. Barcelona. España.

GOODSON, J.R., MCGEE, G.W. Y CASHMAN, J.F. (1989): "Situational Leadership Theory: A test of Leadership Prescriptions". *Group and organization Studies*. December, 1989.

GOUGH, H.G. (1987): "California Psychological Inventory administrator's guide". Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. En *Measures of Leadership*, eds. K.E. Clark y M.B. Clark: Center of Creative Leadership. New York.

GRAEFF, C.L. (1983): "The situational leadership theory: A critical view". *Academy of management review*. Abril 1983: 285-291.

GRAEN G. (1975): " A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations". *Organization behaviour and Human Performance*. Feb.1975: 46-78.

GRANT, R.M., SHANI, R., Y KRISHNAN, R. (1994): "TQM's Challenge to Management Theory and Practice". *Sloan Management Review*. Vol.36: 25-35.

GRÖNROOS, C. (1983): "Strategic management and marketing in the service sector". Cambridge, Mass. : *Marketing Science Institute*.

GRÖNROOS, C. (1984): "A service quality model and its marketing implications". *European Journal of Marketing*, Vol.18, N° 4: 36-44.

GRÖNROOS, C. (1985): "Internal marketing- theory and practice". En *Services marketing in a changing environment*, eds. T.M. Bloch, G.D. Upah y V. A. Zeitaml. Chicago,111. : *American Marketing Association*: 41-47.

GRÖNROOS, C. (1987): "Developing the service offering- a source of competitive advantage". Helsinki, Finlandia: *Swedish School of Economics & Business Administration*.

GRÖNROOS, C. (1988): "Service Quality: the six criteria of good service quality". *Review of Business*. Vol.9, N° 3:10-13.

GRÖNROOS, C. (1990): "Service management and marketing". Lexington, Mass: Lexington Books.

GRÖNROOS, C. (1994): "Marketing y gestión de servicios". Madrid: Díaz de Santos.

GROVE, S. Y FISK, R. (1983): " The Dramaturgy of Services Exchange: An Analytical Framework for Services Marketing". In Berry, L., Shostack, G. Lynn, y Upah, G. D. eds.: "Marketing of Services". Chicago: American Marketing Association

- GUIÓN, R.M. (1965): "Personnel testing". New York: McGraw Hill. En Hayes (1995): "cómo medir la satisfacción del cliente". Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- GUMMESSON, E. (1987): "Quality - the Ericson approach." Estocolmo, Suecia: Ericson.
- GUMMESSON, E. Y C. GRÖNROOS (1989): "Quality of products and services: a tentative sythesis between two models". Karlstad, Suecia: University of Karlstad Research, Services Research Centre, report núm 87: 3.
- GUMMESSON, E. Y C. GRÖNROOS (1988): "Quality of services. Lessons from the Product sector". En Suprenant, C., ed., *Add Value to your Service*. Chicago, 111: American Marketing Association.
- HACKMAN, J.R., Y OLDHAM, G.R. (1980): "Work Redesign". Addison-Wesley, Reading, MA. En Dubinsky, A., Yammarino, J. y Jolson, M. (1994): "Closeness of Supervision and Salesperson Work outcomes: an alternate perspective". *Journal of Business Research*, Nº 29: 225-237.
- HACKMAN, J.R. Y WAGEMAN, R. (1995): "Total Quality Management: Empirical, Conceptual and Practical Issues". *Administrative Science Quaterly*, Vol.40: 309-342.
- HALL, S.S.J. (1993): "Quality Assurance in the Hospitality Industry". ASQC Quality Press, Milwaukee, WI. En Olsen, M. Teare, R. y Gummesson, E. (1996): *Service Quality in Hospitality Organizations*. Cassell. New York.
- HALL, R. (1993): "A Framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage". *Strategic Management Journal*. Vol.14: 607-618.
- HALTER, J.J., Y BASS, B.M. (1988): "Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership". *Journal of applied Psychology*, 73: 695-702.
- HAMBRICK, D.C. (1981): "Strategic awareness within top management teams". *Strategic Management Journal*, Vol.2: 263-279.
- HARMAN, W. (1986): "Transformed Leadership: Two Contrasting Concepts". En John Adams (ed.). *Transforming Leadership*. Miles River Press, Alejandría. En Pacheco, R.C: Un nuevo liderazgo para una nueva realidad. Boletín de Estudios Económicos. Vol.XLIV. Nº 136. Abril 1989. Universidad de Deusto.
- HARRIS, M.M. (1989): "High Performance leadership: Strategies for maximum career productivity". Glenview, IL: Scott Foresman.
- HART, W.L. Y CASSERLY, G.D. (1985): "Quality: a brand new, time tested Strategy". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*. November: 52-63.
- HAYES, B.E. (1992): "Measuring customer satisfaction: development and uses of questionnaires". Milwaukee, Wis.: ASQC Quality Press Publications.

HALTER, J.J. Y BASS, B.M. (1988): "Superior' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 73: 695-702.

HEADLEY, D.E. Y MILLER, S.J. (1993): "Measuring Service Quality and its relationship to future consumer behaviour". *Journal of Health Care Marketing*. Vol.13, N°4:32-41.

HERSEY Y BLANCHARD (1988): "Management of Organizational Behaviour: Utilising Human Resources". En *Measures of Leadership*, eds. K.E. Clark y M.B. Clark: Center of Creative Leadership. New York.

HERMAN, J.B. Y C.L. HULLIN (1973): "Managerial satisfactions and organizational roles: an investigations of Porter's need deficiency scales". *Journal of Applied Psychology*, Vol.57: 118-124.

HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., Y BECKHARD, R. (1996): "The leader of the future: new visions, strategies and practices for the new era". Jossey-Bass. San Francisco.

HESKETT, L., JONES, O., LOVEMAN, W., SASSER, E. Y SCHLESINGER, A.(1994): "Putting the Service profit chain to work". *Harvard Business Review*. Marzo-Abril.

HESKETT, J., SASSER, W. Y HART, C.(1990): "Service Breakthroughs : Changing the rules of the game". The Free Press. New York. N.Y.

HESKETT, J., SASSER, W. Y HART, C.(1993): "Cambios creativos en servicios". Editorial Díaz de Santos, Madrid.

HILL, D. J. (1986): "Satisfaction and consumer services". *Advances in Consumer Research*, Vol. 13: 311-315.

HOCH, S.J. Y HA, Y. (1986): "Consumer learning advertising and the ambiguity of product experience", *Journal of Consumer Research*, Vol. 13, N° 2, Septiembre: 21-23.

HOLBROOK, M. Y CORFMAN, K.P. (1985): "Quality and Value in the consumption experience: Phaedrus rides again". En JACOBY, J. y OLSON, J. (EDITORES). Perceived Quality. How Consumers view stores and Merchandise. Institute of Retail Management. New York University. Lexington Books. Massachusetts. Toronto, p.33.

HOLLANDER, S.C. (1985): "A Historical Perspective on the Service Encounter". En *The service encounter: managing employee/customer interaction in service businesses*, eds. J.A. Czepiel, M.R. Solomon y C.F. Surprenant. Lexington, Mass: Lexington Books: 49-64.

HOROVITZ Y CUDENNE-POON, C. (1990): "Putting service quality into gear". *Service Industries Journal*, Vol.10, N°2:249-265.

HOUSE, R.J. (1971): " A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness". *Administrative Science Quaterly*. Septiembre, 1971.

HOUSE. R.J. (1977) : " A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt, y L.L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* : 189-207. Carbondale, IL: southern Illinois University Press.

HOUSE. R.J. (1988): "Power and personality in complex organizations. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual review of critical essays and reviews*, 10: 305-357.

HOUSE R. Y DRESSLER (1974): "A path goal theory of leadership". *Journal of Contemporary Business*, Vol. 74: 83.

HOUSE, R.J. Y RIZZO, J.R. (1972): "Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior". *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.16: 467-505.

HOWELL, J.M. (1988). "Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations. In J.A. Conger & R.N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*: 213-236. San Francisco: Jossey-Bass.

HOWELL, D.W. (1993): "Passport: An introduction to the travel and tourism industry". South Western Publishing Co.

HOWELL, J.M. Y AVOLIO, B.J. (1988): "Final Report Submitted to London Life Corporation". London Life. London. Ontario. Canada.

HOWELL, J.M. Y AVOLIO, B.J. (1993): "Transformational leadership, transactional leadership locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78: 891-902.

HOWELL, J.M. Y FROST (1989): " A laboratory study of Charismatic leadership". *Organizational behaviour and Human Decision Processes*, Vol.43: 243-269.

HOWELL, J.A., Y HIGGINS, C.A. (1990): "Champions of technological innovations." *Administrative Science Quaterly*, Vol.35: 317-341.

HUÉSCAR, A. (1993): "Nuevo marco conceptual del turismo". *Estudios Turísticos*, Nº117:23-48.

HUNT, S.D. (1986): "General theories and the fundamental explanada of marketing". Vol. 47: 9-17.

HUNT, J. (1991): "Leadership: A New synthesis". Newbury Park, CA: Sage Publications.

ICHE, Instituto para la calidad hotelera: Instituto de Estudios Turísticos, nº139 (1999).

INSTITUTO DE ESTUDIOS TURISTICOS (1995): "Los movimientos turísticos en frontera". Secretaría General de Turismo/ TURESPAÑA/ Ministerio de Comercio y Turismo.

ISHIKAWA, K. (1990): "Introduction to quality control". 3 edic. Tokio : 3A Corporation.

ISO 9000 (1991): "International standards for quality management". Ginebra: International Organization for Standardization.

ISO 9002 (1994): "Quality systems- Model for quality assurance in production, installation and servicing". Ginebra: International Organization for Standardization.

ISO 9001 (2000): "Sistemas de gestión de la calidad ISO 9000. Requisitos. Comparación ISO/DIS 9001:1999 con ISO 9001:1994". Frame principal efecto 2000.

JAMES, P. (1997): "Calidad en empresas de Servicios". Prentice Hall. Madrid.

JENNINGS, E.E. (1961): "The anatomy of leadership". *Management of Personnel Quarterly*, Vol. 1 (1): 2-9.

JONES, N.(1993): "Productivity management through design and operation: a case study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol.5. Nº2: 20-24

JONES, P. (1983): "The Restaurant, a place for quality control and product maintenance". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.2. Nº2:93-100.

JONES, C. Y V.PAUL (1993): "Accommodation Management". 3rd. edition. BT. Batsford Limited. London.

JONES, P. Y A. LOCKWOOD. (1989): "The management of Hotel Operations". Cassell. London.

JUDD, R.C. (1964): "The case for redefining services". *Journal of marketing*, enero.

JUNG, D.J. (1971): "Effects of leadership and follower's cultural values on performance under different task structure conditions. En Avolio, B.J. (1999): "Full leadership development. Building the vital forces in organizations". Sage Publications. California.

JURAN, J.M. (1988): "The quality trilogy: a universal approach to managing for quality". *Quality Progress*. Agosto: 1-9.

JURAN, J.M. (1990): "Jurán y el liderazgo para la calidad". Madrid. Díaz de Santos.

JURAN, J.M. (1992): "Jurán on quality by design: the new steps for planning into goods and services". New York: The Free Press.

JURAN, J.M. (1993): "Made in USA: a renaissance in quality". *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp.42-50.

JURAN, J.M. (1994): "The upcoming century of quality". *Quality Progress*, agosto, pp.29-37.

JUSE, Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (1992) : "The Deming Prize Guide for overseas companies". Tokio: JUSE

KAHN, R. Y KATZ, D. (1960): "Leadership Practices in relation to productivity and morale". *Group Dynamics: Research and Theory*, 2nd ed. Elmsford, NY: Row, Peterson, 1960.

KASAVANA, M.L. Y BROOKS, R.M. (1989). "Front office management". The educational Institute of the American Hotel & Motel Association.

KASAVANA, M.L. (1993). "Front office management". The educational Institute of the American Hotel & Motel Association.

KASAVANA, M.L. Y BROOKS, R.M. (1995). "Managing front office operations". The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.

KAVANAUGH, Y NINEMEIER (1989): "Supervision in the hospitality industry". 2nd Edition. Cornell Publications: 219.

KHAN, M.A. (1982): "Factors affecting Consumer Food Preferences and Their Utilization in Hospitality Management". En PIZAM, A. *et al.*, (Eds): "The Practice of Hospitality Management". AVI Publishing Co: 455-464.

KELLER, R.T. (1986): "A test of the Path-Goal Theory of Leadership with Need for Clarity as a moderator in research and development organizations". *Journal of applied Psychology*, abril 1989:208-12.

KELLEY, H.H. (1972): "Atribution in Social Interaction". En Robbins (1996): "Comportamiento organizacional: teoría y práctica". 7^a edición. Prentice-Hall. Madrid.

KING, C.A. (1984): "Quality controls in Hospitality Service Operation". *The consultant*, Winter, 1984: 28-31.

KING, C. (1991): "Organizational characteristics, service encounters and guest satisfaction in hotels". New York University Press. UMI Dissertation Services.

KIMES, S. Y MUTKOSKI, S. (1989): "The Express Guest Check: Saving steps with Process Design". *The Cornell, Hotel and Restaurant Admon Quarterly*. Agosto, 1989:21-25.

KNISELY, G. (1979): "Greater Marketing Emphasis by Holiday Inns Breaks Mold", *Advertising Age*, 15 January 1984. En *The service encounter: managing employee/customer interaction in service businesses*, eds. J.A. Czepiel, M.R. Solomon y C.F. Surprenant. Lexington, Mass. : Lexington Books: 3.

KNUTSON, B., STEVENS, P., PATTON, M., Y F. YOKOYAMA (1990): "LODGSERV: A Service Quality Index For The Lodging Industry". *Hospitality Research Journal*. Vol.14, N° 2: 277-284.

KOELEMEIJER, K., ROEST, H. Y VERHALLEN, T. (1993): "An integrative framework of perceived service quality and its relations to satisfaction/dissatisfaction attitude and repurchase intention. A multilevel approach". European Marketing academy (EMAC). Proceedings. Barcelona. ESADE

- KOGUT, B. (1988). "Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives". *Strategic Management Journal*. Vol. 9: 319-332.
- KOONTZ H., Y H. WEHRICH (1989): "Elementos de Administración". McGraw Hill. Capítulo 16: 367-389.
- KORUDONDA, A.R., Y HUNT, J.G. (1989): "Pat on the back versus kick in the pants: An application of cognitive inference to the study of leader reward and punishment behaviors. *Group and Organization Studies*. Vol. 14: 299-324.
- KOTLER, P. Y P.N. BLOOM (1984): "Marketing professional services". Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- KOTLER, P. (1988): "Marketing Management". 6th edic. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- KOTTER, P. (1990): "What leaders really do". Harvard Business Review.
- KOUZES, J.M., Y POSNER, B.Z. (1987): "The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations". San Francisco: Jossey-Bass.
- KOZLOWSKI Y DOHERTY (1989): "Integration of Climate and leadership: Examination of neglected issue". *Journal of applied psychology*. Agosto: 546-553.
- KRENCH, D. Y CRUTCHFIELD, R.S. (1962): "Theory and problems of social psychology". New York. McGraw Hill.
- KRISHNAN, R., SHANI, A.B., GRANT, R.M. Y BAER, R. (1993): "In search of quality improvement: problems of design and implementation", *Academy of Management Executive*. Vol.7. Nº.4: 7-20.
- LANGHEARD, E., J.E.G. BATESON, C. LOVELOCK Y P. EIGLIER (1981): *Services marketing: new insights from consumers and managers*. Report Nº81: 104. Cambridge, Mass: Marketing Science Institute.
- LARSON, L.L., HUNT, J.G. Y OSBORN, R.N. (1976): "The Great Hi-Hi Leader Behavior Myth: A Lesson from Occam's Razor". *Academy of Management Journal*. December, 1976:628-641. En Robbins (1996)
- LARSON, R. Y BOWEN, D.E. (1989): "Organization and Customer: Managing Design and Coordination of Services". *Academy of Management Review*. Vol.14, Nº2.
- LASH, L. (1989): "The Complete Guide to Customer Service". John Wiley and Sons.
- LATTIN (1989): "The lodging and food Service industry". The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association. Michigan.
- LATTIN (1993): "The lodging and food Service industry". The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association. Michigan.

LEE, Y.L. Y HING, N. (1995): "Measuring Service Quality in Restaurant Operations: An application of *Servqual* Instrument". *Cornell, Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Vol.14: 293-310.

LEFWICH, R. (1966): "The price system and resource allocation". Boston : Holt, Rinehart y Winston.

LEHTINEN, J.R. (1983): "Customer-oriented service firm". Espoo, Finlandia: Weilin-Göös.

LEHTINEN, J.R. (1986): "Quality oriented Services Marketing". University of Tampere. Finlandia.

LEHTINEN, J.R. Y J. LAITHAMAKI (1984): "Applications of service quality and services marketing in hospitals". Helsinki, Finlandia: Service Management Institute.

LEHTINEN, U. Y LEHTINEN, J.R. (1991): "Two approaches to services quality dimensions". *Service Industries Journal*. Vol.3: 289-303.

LENGNICK-HALL, C.A. (1996): "Customer Contribution to Quality: A Different View of the Customer-Oriented Firm". *Academy of Management Review*, Vol.21, Nº3:791-824.

LEHTINEN, J.R. Y STORBACKA, K. (1986): "Dirección de Servicios". En *Service management and marketing*. GRÖNROOS, C. (1990). Lexington, Mass: Lexington Books.

LEWIN, K. (1947): "Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science". *Human Relations*. Vol.1. Junio.

LEWIS, R.C., Y B.H. BOOMS (1983): "The marketing aspects of service quality". En *Emerging perspectives on services marketing*, eds. L.L. Berry, G.L. Shostack y G. Upah. Chicago; 111. : *American Marketing Association*: 99-107.

LEVITT, T. (1981): "Marketing intangible products and product intangibles". *Harvard Business Review*, mayo-junio, 1981. En FLIPO, J.P. (1989): *Gestión de empresas de Servicios*. EADA Gestión: 80.

LEVITT, T. (1983): "The Marketing Imagination". The Free Press, New York, NY.

LITACA, J.W., MOWEN, J.C. Y CHAKRABORTY, G. (1995): "Diagnosing perceived quality: The medical service channel". *Journal of Health Care Marketing*, Vol.15, Nº4:42-49.

LLORENS MONTES (1996): "Procesos, contenido y efectividad de la calidad total: una aproximación desde la dirección de empresas". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol.5, Nº3: 163-180.

LOHMANN, D.P. (1991): "A Balance sheet on Japanese investment in Hawaii. Proceedings of the Fourth Annual Meeting of the Association of Japanese business

Studies." En *Impact of Leadership*. Clark, M, B. Clark, y P. Campbell (1992): Center for Creative Leadership. Greensboro, North Carolina.

LORD, R.G., DEVADER, C.L., Y ALLIGER, G.M. (1986): "A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procesures". *Journal of Applied Psychology*. Vol. 71: 402-410.

LOVELOCK, C.H. (1983): "Classifying services to gain strategic marketing insights". *Journal of Marketing*. Vol.47, N°.3: 9-20.

LOWE, K., KROECK, G., Y SIVASUBRAMANIAM, N. (1996): "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review. *Leadership Quaterly*, Vol.1: 385-426.

LUEDER (1985): "Don't be misled by leader". *Journal of applied behavioural science*. Mayo: 143-154.

LYTLE, R.S. Y MOKWA, M.P. (1992): "Evaluating health care quality: the moderating role of outcomes". *Journal of Health Care Marketing*, Vol.12 N°1:4-14.

MACKENZIE, R.A (1969): " The Management process in 3-D". *Harvard business review*. November-December (1969).

MANN, R.D. (1959): " A review of the relationships between personality and performance in small groups". *Psychological Bulletin*, Vol.56: 241-270. En *Measures of Leadership*, eds. K.E. Clark y M.B. Clark: Center of Creative Leadership. New York.

MANZ, C.C. Y STEWART, G.L. (1997): "Attaining flexible stability by integrating Total Quality Management and Socio-technical Systems Theory". *Organization Science*. Vol.8, N°1:59-70.

MARCH, J.C. Y SIMON, H.A. (1958): "Organizations". New York. Wiley.

MARTIN, J. (1982): "Stories and Scripts in Organizational Settings". En A. Hasfort (ed.) *Cognistive Social Psychology*. Elsenier, New York. En Pacheco, R.C: Un nuevo liderazgo para una nueva realidad. *Boletín de Estudios Económicos*. Vol.XLIV. N° 136. Abril 1989. Universidad de Deusto.

MARTIN, W.B. (1986) "Quality Customer Service". *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*. Vol. 26, N° 4: 32-38.

MARTIN, W.B. (1990) "Defining what Quality Service is for you". Crisp Publications, Inc. California.

MARTINEZ FUENTES, C. (1999): "Measuring hospital service quality: a methodological study". *Managing service quality*, Vol.9, N°4:230-239.

MASSOP, M. W. (1991): "Total Teamwork: How to Be a Member". En *Management for the 90's: A Special Report form Supervisory Management* (Saranac Lake, NY : American Management Association, 1991) : 8.

McCELLAND, D.C. (1975): "Power: The inner experience". New York: Irvington-Halstead-Wiley.

MELS, G., BOSHOFF, C. Y DEON, N. (1997): "The dimensions of service quality: the original European perspective revisited". *The Service Industries Journal*. Vol.17, January:173-89.

MERLI, G. (1995): La calidad como herramienta de negocios. Editorial Díaz de Santos, Madrid.

MEMBRADO MARTÍNEZ, J. (1996): "Estrategias de calidad total para empresas hoteleras". En: Calidad por y para el hombre. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

MILL, R.CH. (1990): "Tourism: The international business". Prentice-Hall, Inc.

MINTZBERG, H. (1975). "The manager's job: Folklore and fact". *Harvard Business Review*, Vol.53, Nº3: 49-61.

MINTZBERG, H. (1983). "La naturaleza del trabajo directivo". 1º edición. Editorial Ariel. Barcelona.

MITCHELL, T.R. (1970): "Leader complexity and leadership style". *Journal of Personality and social Psychology*. Vol.16: 166-174. En *Measures of Leadership*, CLARK, K.E. Y CLARK, M.B. (1990). Center for creative Leadership. New York.

MORIN, F. Y JALLAIS, J. (1991): "La Qualité dans le Commerce. Du Service, au Service du Client." Rapport du groupe de travail de L' Institut du Commerce et de la Consommation: Le Commerce et l'Information du Consommateur. Diciembre. París.

MULDER, R.J. (1991): "The ISO 9000 standards- don't stop after registration". ASQC Quality Congress Transactions. Milwaukee, Wis. : American Society for Quality Control (ASQC): 456-63.

MULLINS, L. (1993): "Hospitality Management. A human Resources approach". Pitman Publishing. U.K.

MUÑOZ OÑATE, F. (1994): "Marketing Turístico". Editorial Centro de estudios Ramón Areces. Madrid.

MURRAY, H.A. (1938): "Explorations in Personality". New York: Oxford University Press. En *Measures of Leadership*, eds. K.E. Clark y M.B. Clark: Center of Creative Leadership. New York.

MURRAY, H.A. (1988): "A study of transformational leadership and organizational effectiveness in selected small college settings". Doctoral dissertation, Kent State University. Kent, O, H.

MYERS, I.B. Y BRIGGS, P. (1980): "Gifts differing". Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. En Clark, M., Clark, M. y Campbell, D. (1992): "Impact of Leadership". Center for creative leadership.

NIGHTINGALE, M. (1985): "The hospitality industry: defining quality for a quality assurance programme- a study of perceptions". *Services Industries Journal*, Vol.5, Nº1:9-24.

NIEHOFF, B.F., ENG, B.C.A., Y GROVER, R.A. (1990): "The impact of top management actions on employee attitudes and perceptions." *Group & Organization Studies*, Vol.15:337-352.

NIST, National Institute of Standards and Technology (1994): "1994 Application Guidelines for the Malcolm Baldrige National Quality Award". Washington, DC: U.S. Department of Commerce.

NIST, National Institute of Standards and Technology (1998): "1998 Application Guidelines for the Malcolm Baldrige National Quality Award". Washington, DC: U.S. Department of Commerce.

NIST, National Institute of Standards and Technology (1999): "1999 Application Guidelines for the Malcolm Baldrige National Quality Award". Washington, DC: U.S. Department of Commerce.

NOORDEWIER, T.G; JOHN G. Y NERVIN, J.R. (1990). "Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships". *Journal of Marketing*. Octubre: 80-93.

NORMAN, R. (1984): "Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses". John Wiley y Sons, New York.

NORMAN, R. (1989): "La Gestión en las empresas de servicios: estrategia y liderazgo". Bilbao: Ediciones Deusto.

NUNNALLY, J.C. (1978): "Psychometric Theory". McGraw Hill. N.Y.

OCDE, Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (1996): *Perspectivas del empleo 1996*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

O'CONNOR, S.I., SHEWCHUCK, R.M., Y CARNEY, L.W. (1994): "The great gap: physicians' perceptions of patient service quality expectations fall short of reality". *The Journal of Health Care Marketing*, Vol.14, Nº2:32-39.

OLIVER, R.L. (1980). "A Cognitive Model of Antecedentes And Consequences of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing Research*. Vol.27: 460-469.

OLIVER, R.L. (1981): "Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in retail settings". *Journal of Retailing*. Vol.57, Nº3:27 y 42.

OLIVER, R.L. (1989). "Processing of the Satisfaction response in consumption: a suggested framework and research propositions", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior*, Vol.2: 1-16.

OLIVER, R.L. Y SWAN, J.E. (1989). "Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach", *Journal of Marketing*, Vol. 53: 21-35.

OLIVER, R.L. Y WINER (1987). "A framework for the formation and structure of consumer expectations: review and propositions", *Journal of Economic Psychology*. Vol.8, Nº 4: 469-499.

OLIVER, R.L. Y R.A. WESTBROOK (1982): "The factor structure of satisfaction and related postpurchase measures". En *New findings in consumer satisfaction and complaining behavior*, eds, R.L. Day y K. Hunt Bloomington : School of Business, Indiana University: 11-14.

OLIVER, R.L. (1993): "A conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts". En SWARTZ, T.A., BOWEN, D.E. Y BROWN, S.W. (eds), *Advances in Services Marketing and Management. Research and Practice*, Vol.2, JAI Press, Greenwich, CT:65-85.

OLSEN, M.D., TEARE, R. Y GUMMESSON, E. (1996): "Service Quality in Hospitality organizations". Cassell. New York.

ONNEN, M.K. (1987): "The relationship of clergy and leadership characteristics to growing or declining churches". Doctoral dissertation, University of Louisville, Louisville, KY.

ORDENACIÓN DE ALOJAMIENTOS Y RESTAURACIÓN (1992). Biblioteca jurídica del turismo, Tomos 6 y 7. Fernando Bayón Mariné. Editorial Síntesis.

ORDOZGOITI ELENA (1999): "Normalización en servicios turísticos". *Estudios Turísticos*, Nº139:43-52.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (1997): "Concepts, definitions and classifications for tourism statistics". *World Tourism Organization*.

OSBORN, R.N., HUNT, J.G. Y JAUCH, L.R. (1980): "Organization theory: An integrated approach" New York: John Wiley & Sons.

O'REILLY, C.A. Y ROBERTS, K.H. (1976): "Relationship among components of credibility and communication behaviors in work units". *Journal of Applied psychology*. Vol.1: 99-102. En "Transformational Leaders in the Hospitality Industry" de Tracey, J.B. y Hinkin, T.R. (1994). *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Cornell University

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. Y BERRY, L. (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, Nº4: 41-50.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. Y BERRY, L. (1986). "SERVQUAL: A multiple-Item Scale for Measuring customer Perceptions of Service Quality", Marketing Science Institute Working Paper. Report Nº 86:108.

- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. Y BERRY, L.(1988). "SERVQUAL: A multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, N°1:12-40.
- PARASURAMAN, A., BERRY, L., Y ZEITHAML, V. (1990): "An empirical examination of relationships in an extended service quality model". Working paper, Marketing Science Institute.
- PARASURAMAN, A., BERRY, L., Y ZEITHAML, V. (1991a): "Understanding Customer Expectations of Service", *Sloan Management Review*, Vol.32 (primavera):39-48.
- PARASURAMAN, A., BERRY, L., Y ZEITHAML, V. (1991b): "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale", *Journal of Retailing*. Vol.67, N° 4: 420-450.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. Y BERRY, L.(1994a): "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research", *Journal of Marketing*. Vol.58, N° 1: 111-124.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. Y BERRY, L. (1994b): "Alternative Scales for Measuring Service Quality: A comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria".
- PARTLOW (1993): 'How Ritz-Carlton applies "TQM"'. *Cornell, Hotel and Restaurant Administration Quaterly*. Agosto:16-24.
- PARTLOW (1996): "Human Resources Practices of TQM Hotels". *Cornell, Hotel and Restaurant Administration Quaterly*. Vol.37:67-77
- PETERAF, M. (1993): "The cornerstones of competitive advantage; A resource-based view". *Strategic Management Journal*. Vol.14, N° 3:179-191.
- PETERS, R. (1981): " Putting into management. Unpublished Manuscript. Standford University. Stanford. En Pacheco, R.C: Un nuevo liderazgo para una nueva realidad. Boletín de Estudios Económicos. Vol.XLIV. N° 136. Abril 1989. Universidad de Deusto.
- PETERS, T. Y AUSTIN, N.(1985): "A passion for excellence". Random House. New York.
- PFEFFER, J.(1992): "Managing with Power". Boston : Harvard Business School Press.
- PODSAKOFF, P.M., TODOR, W.D., GROVER, R.A., y HUBER, V.L. (1984): "Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: fact or fiction?". *Organizational behavior and Human Performance*, Vol. 34:21-63.
- PODSAKOFF, P., Y SCHRIESHEIM, C. (1985): "Field studies of French and Raven's bases of power: Critique, reanalysis, and suggestions for future research". *Psychological Bulletin*, Vol. 97: 387-411.
- POWELL, T.C. (1995): "Total Quality Management as Competitive Advantage: A review and Empirical Study". *Strategic Management Journal*, Vol.16: 15-37.

POWELL, G.N. Y BUTTERFIELD, D.A. (1984): "The High-High Leader Rides Again!". *Groups and Organization Studies*. Diciembre, 1984: 437-450.

PUGH (1971): "Organization theory": 154-155.

RAUSCH, E. (1999): "More effective leadership can bring higher service quality". *Managing Service Quality*, Vol.9, Nº3:154-157.

RATO, R. Y FIGAREDO (1999): "La incidencia del turismo en la economía nacional". *Estudios Turísticos*, nº141: 3-7.

REED, R., LEMARK, D.J. Y MONTGOMERY, J.C. (1996): "Beyond Process: TQM Content and Firm Performance". *Academy of Management Review*. Vol.21, Nº1:173-202.

REGAN, W. J. (1963): "The service revolution". *Journal of Marketing*. Vol.47: 57-62.

RENNER, P. (1994): "Basic Hotel Front Office Procedures". 3rd. Edition. Van Nostrand Reinhold. New York.

RICE, R.W. (1978) : "Psychometric Properties of the Esteem for the Least Preferred Coworker (LPC) Scale". *Academy of Management Review*, January, 1998.

ROBY, T.B. (1961): "The executive function in small groups". En L. Petruccio y Bass (Eds.) *Leadership and interpersonal behavior*. New York: Holt, Reinhart y Winston.

ROBBINS (1996): "Comportamiento organizacional: teoría y práctica". 7^a edición. Prentice-Hall. Madrid.

RUMELT, R. (1991): "How much does industry matter?". *Strategic Management Journal*, Vol.12 (3): 167-185.

RUMELT, R.P., SCHENDEL, D. Y TEECE, D.J. (1991): "Strategic Management and economics". *Strategic Management Journal*, Nº12:5-29.

SALEH, F. Y RYAN, C. (1992): "Analysing Service Quality in the Hospitality industry using the Servqual Model". *Services Industries Journal*. Vol.11, Nº 3 : 324-343.

SASHKIN, M. (1987): "Explaining excellence in leadership in light of Parsonian theory." Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association. Washington, D.C. En *Impact of Leadership*. Clark, M, B. Clark, y P. Campbell (1992): Center for Creative Leadership. Greensboro, North Carolina.

SASHKIN, M. Y MORRIS, W.C. (1987): "Experiencing management". Reading, MA : Addison-Wesley.

SASSER, W.E., R.P. OLSEN Y WYCKOFF, D.D. (1978) : "Management of service operations : text, cases and readings". Boston : Allyn and Bacon.

SCHEIN, E.H. (1980): "Organizational Psychology". 3rded. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall: 116-17.

SCHNEIDER, B. (1973): "The Perception of Organization Climate: The customer's view," *Journal of applied Psychology*, num.57: 248-56. En *The service encounter: managing employee/customer interaction in service businesses*, eds. J.A. Czepiel, M.R. Solomon y C.F. Surprenant. Lexington, Mass: Lexington Books: 13.

SCHMENNER, R.W. (1986): "How can service business survive and prosper?". *Sloan Management Review*, Vol. 27, N° 3: 24-37.

SCHNEIDER, B. (1980): "The Service Organization: Climate is Crucial". *Organizational Dynamics*. Otoño: 52-65. En *The service encounter: managing employee/customer interaction in service businesses*, eds. J.A. Czepiel, M.R. Solomon y C.F. Surprenant. Lexington, Mass. : Lexington Books: 13.

SCHNEIDER, B. Y D.E. BOWEN (1985): "Employee and customer peceptions of service in banks: replication and extension". *Journal of applied psychology*. Vol.70, N°.3: 423-433.

SCHNEIDER, B. Y D.E. BOWEN (1993): "The Service Organization: Human Resources Management is Crucial". *Organizaional Dynamics*, Vol.21:39-52.

SCHNEIDER, B., J.J PAKINGTON, Y, V.M. BUXTON (1980) : "Employee ad Customer Perceptions of Servicie in banks". *Administrative Science Quaterly*. June: 252-267.

SCHRIESHEIM, CH.; TOLLIVER, J.M. Y BEHLING, OC. (1978): "Leadership Theory : Some Implications for Managers", *MSU Business Topics*, Summer:35.

SCHRIESHEIM, CH.; BANNISTER, B. Y MONEY, W.(1979): " Psychometric Properties of the LPC Scale: An Extension of Rice's Review". *Academy of Management Review*. abril: 287-290.

SCHULZE, W.E. (1994): "The two schools of thought in resource-based theory: Definitions and implications for research". *Advances in Strategic Maangement*, Vol.10A:127-152.

SCHUTZ, W.C. (1961): "On group composition". *Journal of Abnormal and social psychology*, Vol.62: 271-281.

SELIGMAN, L.G. (1975): "Helplessness". San Francisco. Freeman.

SELTZER, J., Y BASS, B.M. (1990): "Transformational leadership: Beyond initiation and consideration". *Journal of Management*, Vol.16. N°4: 693-703.

SELZNICK, P. (1957): "Leadership in administration: A Sociological Interpretation.". New York. Harper & Row.

SHAMIR, B., HOUSE, R.J., Y ARTHUR, M.B. (1993): "The Motivational effects of Charismatic Leadership: A self- concept theory". *Organization Science*. November, 1993;577-94.

SHAMIR, B. (1995): "Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study." *Leadership Quaterly*, N°6:19-47.

SHOSTACK, G.L. (1977): "Breaking free from product marketing". *Journal of Marketing*. Vol.41, N° 2 : 73-80.

SHOSTACK, G.L. (1985): "Planning the service encounter". En *The service encounter: managing employee/customer interaction in service businesses*, eds. J.A. Czepiel, M.R. Solomon y C.F. Surprenant. Lexington, Mass. : Lexington Books: 243-54.

SIERRA DíEZ, B., FALCES DELGADO, C., BECERRA GRANDE, A. Y BRIÑOL TURNES, P. (1999): " HOTELQUAL: Una escala para medir calidad percibida en servicios de alojamiento". *Estudios Turísticos* N°139 (1999):93-108.

SMITH, P.B. Y PETERSON, M.F. (1990): "Leadership, organizations, and culture". London: Sage.

SNELL, S.A. Y DEAN, J.W. (1992): "Intègrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective". *Academy of Management Journal*, Vol.35: 467-504.

SPENCER, B.A. (1994): "Models of Organization and Total Quality Management: A comparison and Critical Evaluation". *Academy of Management Review*. Vol.19, N°3:446-471.

STANTON, W.J. (1974): "Fundamentals of Marketing". New York: MacGraw-Hill.

STEPINA, L., PERREWE, P., HASSELL, B., HARRIS, J. Y MAYFIELD, C.(1991): "A comparative test of the independent effects of interpersonal, task, and reward domains on personal and organizational outcomes. *Journal of Social and Behavior and Personality*. Vol.6:93-104.

STEVENS, P., KNUTSON, B.J. Y PATTON, M. (1994): "Internationalizing LODGSERV as a Measurement Tool: A Pilot Study". *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, Vol.2 N°2:39-55.

STODGILL, R.M. (1950): "Leadership, membership and organization". *Psychological Bulletin*, Vol. 47:1-14. En *Measures of Leadership*, eds. K.E. Clark y M.B. Clark : Center of Creative Leadership. New York.

STODGILL, R.M. Y COONS, A.E. (1951): "Leader Behavior: Its description and measurement. Research Monograph No.88 (Columbus: Ohio State university, Bureau of Business, Research, 1951). En Robbins (1996): "Comportamiento organizacional: teoría y práctica". 7ª edición. Prentice-Hall. Madrid.

STODGILL, R.M. (1959): "Individual behaviour and group achievement". New York: Oxford University Press.

SWAN, J. (1983): "Consumer satisfaction research and theory: current status and future directions". En *Consumer satisfaction and complaining behavior*, eds. R.L. Day y H.K. Hunt. Bloomington : School of Business, Indiana University:124-129.

SWAN, J. E. y OLIVER, R.L. (1989): "Postpurchase Communications by Consumers". *Journal of Retailing*, Vol. 65: 516-533.

SWAN, J.E., Y TRAWICK, I.F. (1981). "Disconfirmation of Expectations and Satisfaction with Retail service", *Journal of Retailing*. Vol. 57: 49-67.

TAGUCHI, G. y Y. WU, eds (1989): "Taguchi methods: case studies from the U.S. and Europe". Quality Engineering Series, Vol.6. White Dearborn, Michigan: American Supplier Institute (ASI) Press.

TAGUCHI, G. y Y. WU, eds (1990): "La calidad en el diseño del producto es la que manda". *Harvard- Deusto Business Review*, 3 trim: 27-40.

TANNENBAUM, R. Y SCHMIDT, W.(1973). "How to choose a leadership pattern". *Harvard Business Review*. (Mayo-Junio, 1973): 162-180. En Pacheco, R.C: Un nuevo liderazgo para una nueva realidad. Boletín de Estudios Económicos. Vol.XLIV. Nº 136. Abril 1989. Universidad de Deusto.

TAYLOR, S.A. Y CRONIN, J.J. (1994): "Modeling patient satisfaction and service quality". *Journal of Health Care Marketing*, Vol.14, Nº1:34-44.

TEARE, R: (1990): "Consumer strategies for assesing and evaluating hotels". En Teare, R. Y Boer, A. (Eds), "*Strategic Hospitality Management: Theory and practice for the 1990s*". Cassel. London 1991:120-43.

TEAS, R. (1981): "A test of a Model of Department Store Salespeople's Job Satisfaction". *Journal of Retailing*. Vol.5: 3-25.

TEAS, R. (1993): "Expectations, performance evaluation, and consumer's perceptions of quality". *Journal of Marketing*, Vol. 57, octubre: 18-34.

TEAS, R. (1994): Expectations as a comparison standard in measuring service quality: an assesment of reassessment". *Journal of Marketing*, Vol.58 : 132-139.

THOMAS, D.R.E. (1980): "En las empresas de servicios la estrategia es diferente". *Harvard-Deusto Business Review*. 1 trim, Nº 1: 25-34.

THOMPSON, A.A., Y STRICKLAND, J.J.(1981): "Strategy and policy: Concepts and Cases". En "Transformational Leaders in the Hospitality Industry" de Tracey, J.B. y Hinkin, T.R. (1994). *The Cornell H.R.A. Quaterly*. Cornell University

TRACEY, J.B., Y HINKIN, T.R. (1994): "Transformational Leaders in the Hospitality Industry" *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*. Cornell University.

TICHY, N.M. Y DEVANNA, M.A. (1986): "The transformational Leader". N.Y. : John Wiley y Sons, Inc, 1986.

TURESPAÑA (1997): "Guía de Hoteles, 1997". Ministerio de Economía y Hacienda. Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y PYMES.

UGALDE, V. Y NAVARRO, L. (1999): "El ICHE y el sistema de calidad del sector hotelero español". Estudios Turísticos, Nº139:53-65.

VALLEN, J.J. Y VALLEN, G.K. (1991): "Check-in Check-out". Wm.C. Brown Publishers. United States of America. 4rd. Edition.

VÁZQUEZ CASIELLES, R. Y DÍAZ MARTÍN, A.M. (1995). "Calidad del Servicio en el Turismo Rural", V Congreso Nacional de Economía. Economía de los Servicios, Las Palmas de Gran Canaria, 5,6 y 7 de Diciembre.

VÁZQUEZ CASIELLES, R. Y DÍAZ MARTÍN, A.M. (1996). "Calidad del Servicio en Turismo: Gestión empresarial en función del conocimiento de las expectativas de los clientes". Management on tourism. *Papers en Direcció de la calidad en el turismo*. Fundación Cavanilles de altos estudios turísticos

VECCHIO, R.P. (1990): "Theoretical and Empirical Examination of Cognitive Resource Theory". *Journal of Applied Psychology*. April 1990:141-47.

VROOM, V.H. (1976): "Leadership". En *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. De. Marvin D. Dunnette (Chicago: Rand McNally).

VROOM, V. Y YAGO (1978): "On the Validity of the Vroom-Yetton Model". *Journal of Applied Psychology*, Vol.63: 151-62.

VROOM, V. Y P. YETTON (1973): "Leadership and Decisionmaking". University of Pittsburg Press. Pittsburg.

WALBRIDGE, S.W. Y DELENE, L.M. (1993): "Measuring physician attitudes of service quality". *Journal of Health Care Marketing*, Vol.13, Nº1:7-15.

WALDMAN, D.A., BASS, B.H. Y YAMMARINO, F.J. (1990): "Adding to contingent-reward behaviour: the augmenting effect of Charismatic Leadership". *Group and Organization Studies*. December, 1990:381-394.

WALDMAN, D.A. (1994): "The Contribution of Total Quality Management to a Theory of Work Performance". *Academy of Management Review*, Vol.1, Nº3:510-536.

WALL, T.D. Y R. PAYNE (1973): "Are deficiency scores deficient?". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 58: 322-326.

WALKER, J. (1995): "Service encounter satisfaction: conceptualized". *Journal of Services Marketing*, Vol.9, Nº1.

- WEIERMAIR, K. Y M. FUCHS (1996): "Quality Research, Quality Tourism". James Cook University. Townsville, Australia.
- WEISS, D.J., DAWIS, R.V., ENGLAND, G.W., Y LOFQUIST, L.H. (1967): "Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire". Minneapolis: University of Minnesota. Industrial Relations Center.
- WONG OOI MEI, A., DEAN, A.M. Y WHITE, C.J. (1999): "Analysing service quality in the hospitality industry". *Managing service quality*, Vol.9, Nº2:136-143.
- WOODRUFF, R.B., CADOTTE, E.R. Y JENKIS, R.L. (1983): "Modeling consumer satisfaction processes using experienced based norms". *Journal of Marketing Research*, Vol.XX, Nº3. August: 296-304.
- WRIGHT, P.M., McMAHAM, G.C. Y McWILLIAMS, A. (1992): "Human resources as a sustained competitive advantage: a resource based perspective". Working paper: Department of management, Texas A & M University.
- WYCKOFF, D.D. (1984): "New Tools for achieving service quality". *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*. November:78-91.
- YELA, M. (1989): "Sobre las funciones del líder". Boletín de Estudios Económicos. Vol. XIV, Nº136. Abril.
- YUKL, G. (1994): "Leadership in organization". Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- ZALEZNIK, A. (1977): "Managers and leaders: are they different?". *Harvard Business Review*, Vol. 54:67-78.
- ZEITHAML, V. (1988): "Consumer Perceptions of price, quality and value: a means-end model and syntesis of evidence". *Journal of Marketing*, Vol.52, Nº3: 4.
- ZEITHAML, V., PARASURAMAN, A. Y BERRY, L. (1990): "Delivering Quality Service". The Free Press. New York.
- ZONTUR, Agrupación hotelera de las zonas turísticasde España. Instituto de Estudios turísticos, nº139 (1999): 53-63.

ANEXOS

ANEXO A

CUESTIONARIO SOBRE CALIDAD PERCIBIDA: INSTRUCCIONES AL PANEL DE EXPERTOS

Muchas gracias por colaborar en la revisión del instrumento adaptado. Este instrumento pretende recoger la opinión de los clientes sobre la calidad de los servicios de la recepción y del restaurante del hotel, en comparación con sus expectativas. Los objetivos de esta consulta son dos: (1) conocer su opinión sobre la validez del instrumento empleado; y (2) identificar aquellas preguntas que pueden ocasionar dificultad en la comprensión para el segmento de clientes al que vamos a acceder.

Para conseguir ambos objetivos, por favor lea el cuestionario con las 21 variables adaptadas a los servicios de recepción y restauración del sector hotelero y responda a las siguientes cuestiones:

1. ¿Cree usted que con este cuestionario se consigue recoger las expectativas y percepciones de los clientes de los servicios hoteleros?
2. ¿Las preguntas del cuestionario pueden ser fácilmente comprendidas por los turistas?
3. ¿El significado de las preguntas es ambiguo o engañoso?
4. ¿Le parece demasiado extenso?
5. ¿Cambiaría alguna pregunta?
6. ¿Cuándo le parece el mejor momento para entregarlo?

Si desea añadir algún comentario personal sobre su experiencia en las encuestas de medición de la calidad, será de gran utilidad para nuestra investigación.

Aprovechamos esta ocasión para agradecerle el tiempo dedicado a esta entrevista.

Muchas gracias por su colaboración.

**CUESTIONARIO SOBRE LA CALIDAD DE SERVICIOS
DE LA RECEPCIÓN Y EL RESTAURANTE DEL HOTEL**

Buenos días/tardes. Soy profesora de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y actualmente estoy desarrollando una tesis doctoral sobre la calidad percibida por los clientes en los encuentros de servicios con los empleados del sistema hotelero. Para ello, necesito la colaboración de los clientes que perciben los servicios hoteleros.

El cuestionario de medición de la calidad pretende recoger su opinión sobre la actuación de los empleados de la RECEPCIÓN y del RESTAURANTE en sus servicios prestados, en comparación con sus expectativas. Por favor, piense en los dos niveles de expectativas que definimos a continuación:

NIVEL DE SERVICIO DESEADO: Es el nivel mínimo de servicio que usted espera.

NIVEL DE SERVICIO PERCIBIDO: Es el nivel de servicio que usted recibe

Por favor, para cada una de las afirmaciones, trace un círculo: (1) en la primera columna, señalando su nivel de servicio deseado o esperado; y (2) en la segunda columna, indicando el nivel de servicio recibido realmente en la recepción y restaurante.

EL CUESTIONARIO NO ES VÁLIDO SI USTED NO CONTESTA LAS DOS COLUMNAS Y TODAS LAS PREGUNTAS. Dispone de una semana para completarlo. A su entrega en recepción, se le obsequiará con un taco cerámico de regalo.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

RECEPCIÓN

NIVEL DE SERVICIO EN RECEPCIÓN	MI NIVEL <u>DESEADO</u> :	MI NIVEL <u>RECIBIDO</u> :
	BajoAlto	Bajo.....Alto
1. Los equipos en recepción son modernos.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
2. Las instalaciones de la recepción son visualmente atractivas y cómodas.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3. Los recepcionistas tienen una apariencia profesional y cuidada.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
4. Las habitaciones están limpias y tienen muebles visualmente atractivos	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
5. Durante la entrada, su registro se realizó en un tiempo razonable.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
6. Cuando usted tiene un problema, los recepcionistas muestran un sincero interés en solucionarlo.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
7. A la entrada, los recepcionistas le informan del momento en el que está disponible la habitación.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
8. Los recepcionistas realizan bien el servicio a la primera, sin necesidad de rectificar.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
9. La salida o <i>check out</i> se realiza en un tiempo razonable.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
10. En recepción se atiende con rapidez.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
11. Los recepcionistas se muestran dispuestos a ayudarle.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
12. Los recepcionistas son atentos y colaboradores ante cualquier pregunta.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
13. El comportamiento de los recepcionistas le transmite confianza.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
14. Usted se siente seguro cuando utiliza los servicios de la recepción (llamadas matinales, mensajes, cambio de dinero,...).	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
15. Los recepcionistas son siempre amables con usted.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
16. Los recepcionistas poseen conocimientos suficientes como para contestar a las preguntas que les hace.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
17. Los recepcionistas prestan atención individualizada a cada cliente (conocen su nombre o habitación,...).	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
18. En la recepción, tienen horarios convenientes para todos sus clientes.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
19. Los recepcionistas le prestan una atención personalizada, en función de sus gustos o preferencias.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
20. Los recepcionistas procuran lo mejor para sus clientes.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
21. Si algún cliente posee una necesidad específica, en recepción se comprende.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

RESTAURANTE

NIVEL DE SERVICIO EN RESTAURANTE	MI NIVEL DESEADO:	MI NIVEL PERCIBIDO:
	BajoAlto	Bajo.....Alto
1. Los equipos en el restaurante son modernos.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
2. Las instalaciones del restaurante son visualmente atractivas (buffets, etc.).	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3. Los camareros tienen una apariencia profesional y cuidada.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
4. La comida del restaurante es buena.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
5. En el restaurante, los clientes son alojados en las mesas en un tiempo razonable.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
6. Cuando usted tiene un problema, los camareros muestran un sincero interés en solucionarlo.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
7. Los camareros realizan bien el servicio a la primera, sin necesidad de rectificar.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
8. Los camareros ofrecen las bebidas y retiran los platos en un tiempo razonable.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
9. Los camareros informan a los clientes cuando pueden ocupar las mesas.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
10. Los camareros sirven con rapidez.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
11. Los camareros se muestran dispuestos a ayudarle.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
12. Los camareros son atentos y colaboradores ante cualquier tipo de preguntas.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
13. El comportamiento de los camareros le transmite confianza.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
14. Usted se siente seguro cuando utiliza los servicios del restaurante (buffets, pago de las facturas consumidas, etc.).	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
15. Los camareros son siempre amables con usted.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
16. Los camareros poseen conocimientos suficientes como para contestar a las preguntas que les hace.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
17. El camarero está pendiente de cada mesa o cliente.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
18. En el restaurante tienen horarios convenientes para todos sus clientes.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
19. Los camareros le dan una atención personalizada, en función de sus gustos.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
20. Los camareros procuran lo mejor para sus clientes.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
21. Los camareros comprenden sus necesidades específicas (régimenes especiales de alimentación, etc.).	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

**SURVEY REGARDING THE QUALITY OF SERVICES
IN THE RESTAURANT AND IN THE RECEPTION**

Dear Guest, I am Teresa Aguiar, teacher of The University of Las Palmas de Gran Canaria. At the moment, I am completing a doctoral thesis regarding the quality of services experienced by the clients in the restaurant and at the reception of this hotel. In order to evaluate the clients' opinions, I will appreciate your cooperation.

I would like to get your impressions about how well the hotel restaurant and reception performs in relation to your expectations. Please consider the following levels: desired service level in the first column and the service level you perceive in the second column:

- **desired service level**
- **perceived service level**

You have one week to return it to the reception. You will receive a canarian tile as a gift when you leave the completed questionnaire at the reception.

Please, it's very important to complete the whole survey (two columns). Otherwise, it won't be valid for the research.

Thank you very much for your cooperation!

RECEPTION

Level of Service at the Reception:	My DESIRED service level is :	MY PERCEPTION of the service performance at the reception is:
	Low.....High	Low.....High
1. The reception has modern equipments.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
2. The reception has visually appealing facilities.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3. The reception staff has a neat and professional appearance	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
4. Rooms are clean and have visually appealing furnitures.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
5. The check-in takes a reasonable time.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
6. The receptionists show sincere interest in handling the customers' problems.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
7. The receptionists keep customers informed about when rooms are going to be available at the check-in.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
8. The receptionists perform services correctly at the first time, with no need of repetition.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
9. The check-out is done in a reasonable time.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
10. The receptionists provide prompt service to customers.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
11. The receptionists show willingness to help customers.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
12. The receptionists are always ready to respond to customers' enquiries.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
13. The behaviour of the receptionists instills confidence in the customers.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
14. The receptionists make customers feel confident in their transactions (morning calls..).	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
15. The receptionists are consistently courteous.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
16. The receptionists are able to answer any of the customers' questions.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
17. The receptionists give customers individual attention (call them by their names...).	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
18. The reception has convenient business hours	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
19. The receptionists deal with customers in a caring fashion, with a personalised attention.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
20. The receptionists have the best interest of their customers at heart.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
21. The receptionists understand any specific need that customers may have.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

RESTAURANT

Level of Service at Restaurant:	My DESIRED service level :	My PERCEPTION of the service performance is:
	Low.....High	Low.....High
1. The restaurant has modern equipments.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
2. The restaurant has visually appealing facilities (buffet...).	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3. The waiters have a neat and professional appearance.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
4. The food offered by the restaurant is good.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
5. The customers are placed at the tables in a reasonable time.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
6. The waiters show sincere interest in handling the customers' problems.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
7. The waiters perform services correctly the first time, with no need of rectification.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
8. The waiters provide the services (drinks offered, tables cleared up) in a reasonable time.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
9. The waiters inform the customers when the tables are available.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
10. The staff of the restaurant provides prompt service to customers.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
11. The waiters show willingness to help customers.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
12. The waiters are always ready to respond to customers' enquiries.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
13. The waiters instill confidence in the customers.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
14. The waiters make customers feel safe in the services they use (buffet, orders, bills...).	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
15. The waiters are consistently courteous, pleasant and cooperative.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
16. The waiters demonstrate complete knowledge of the menu and buffet including ingredients and preparation methods.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
17. The waiters give customers individual attention by checking each table served.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
18. The restaurant has business hours convenient to all customers.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
19. The waiters deal with customers in a caring fashion and give them a personalised attention.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
20. The waiters have the best interest of the customers at heart.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
21. The waiters understand specific needs of their customers (special diets...).	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

UMFRAGE ZUR QUALITÄT DER SERVICELEISTUNGEN: REZEPTION UND RESTAURANT

Sehr geehrte Hotelgäste! Ich heiße Teresa Aguiar und bin Dozentin an der Universität Las Palmas de Gran Canaria. Zur Zeit schreibe ich an meiner Doktorarbeit, in der ich die Qualität der Serviceleistungen untersuche, die die Gäste in ihrem Hotel hinsichtlich Personal und Ausstattung vorfinden. Die Umfrage basiert auf der Befragung der Hotelgäste und analysiert sowohl die Erwartungshaltung der Gäste als auch die tatsächlichen Serviceleistungen des Rezeptions- und Restaurantpersonals. Die Umfrage besteht aus drei Teilen:

- **Befragung zur Qualität der Serviceleistungen: Rezeption,**
- **Befragung zur Qualität der Serviceleistungen: Restaurant,**
- **Persönliche Angaben.**

Bei der Befragung zur Qualität der Serviceleistungen wird wie folgt unterschieden:

- **Erwünschte Serviceleistungen,**
- **Bekommene Serviceleistungen.**

- Die Bewertungsskala reicht von "1" bis "7":
- 1 = sehr gut.
- 7 = ungenügend oder mangelhaft

Sie haben eine Woche Zeit, um den Fragebogen abzugeben. Sie werden mit einem Kanarischen Keramikstück beschenkt, wenn Sie den ausgefüllten Fragebogen abgeben!

Beachten Sie bitte, daß die Umfrage nicht gültig ist, wenn Sie nicht beide Spalten ausfüllen oder nicht alle Fragen beantworten.

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit.

REZEPTION

Niveau der Serviceleistungen	ERWÜNSCHTE SERVICELEISTUNGEN	BEKOMMENE SERVICELEISTUNGEN
	Sehr gut (1) Mangelhaft (7)	(Tatsächliche Serviceleistungen)
1. Ist die Rezeption technisch modern ausgerüstet?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
2. Ist die Rezeption optisch geschmackvoll eingerichtet?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3. Tritt das Personal gepflegt auf?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
4. Ist Ihr Zimmer sauber und optisch geschmackvoll eingerichtet?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
5. Erfolgt das Einchecken (Aufnahmeformalitäten) in angemessenem Zeitraum?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
6. Werden Sie beim Einchecken über den Zeitpunkt unterrichtet, wann Ihr Zimmer frei ist?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
7. Zeigt das Personal bei eventuell auftretenden Problemen Interesse an der Lösung des Problems?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
8. Bedient das Personal korrekt, ohne daß Sie korrigierend eingreifen müssen?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
9. Erfolgt das Auschecken (Abreiseformalitäten, Begleichung der Rechnungen) in angemessenem Zeitraum?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
10. Bedient das Personal ohne Verzögerung?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
11. Ist das Personal hilfsbereit?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
12. Ist das Personal jederzeit auskunftsbereit?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
13. Die Arbeitsweise des Personals fördert Ihr Vertrauen.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
14. Vertrauen Sie den Serviceleistungen des Personals - Morgentliche Weckanrufe, Hinterlassen von Nachrichten, Devisenwechsel?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
15. Werden Sie vom Personal stets freundlich bedient?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
16. Besitzt das Personal ausreichende Kenntnisse, um auf die von Ihnen gestellten Fragen adäquat zu antworten?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
17. Wie beurteilen Sie den persönlichen Umgang, den das Personal Ihnen gegenüber an den Tag legt (Kennt das Personal Ihren Namen, usw.)?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
18. Entsprechen die Öffnungszeiten Ihren Erwartungen?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
19. Werden Ihre persönlichen Wünsche berücksichtigt?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
20. Kümmert sich das Personal darum, Ihnen das Beste anzubieten?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
21. Wird auf speziellere Wünsche eingegangen?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

RESTAURANT

Niveau der Serviceleistungen im Restaurant:	ERWÜNSCHTE Serviceleistungen	BEKOMMENE Serviceleistungen
	Sehr gut (1) Mangelhaft (7)	(Tatsächliche Serviceleistungen)
1. Ist das Restaurant technisch modern ausgerüstet?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
2. Ist das Restaurant bequem und optisch geschmackvoll eingerichtet (Buffet...)?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3. Tritt das Personal gepflegt und professionell auf?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
4. Ist das Essen gut?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
5. Wird Ihnen Ihr Tisch in angemessenem Zeitraum zugewiesen?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
6. Zeigt das Personal bei eventuell auftretenden Problemen Interesse an der Lösung des Problems?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
7. Bedient das Personal korrekt, ohne daß Sie korrigierend eingreifen müssen?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
8. Bedient das Personal in angemessenem Zeitraum (Frage nach Getränken, Abräumen des Geschirrs...)?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
9. Werden Sie vom Personal angewiesen, wann Sie am Tisch Platz nehmen Können?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
10. Bedient das Personal ohne Verzögerung?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
11. Ist das Personal hilfsbereit?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
12. Ist das Personal jederzeit auskunftsbereit?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
13. Kenntnisse und Arbeitsweise des Personals fördern Ihr Vertrauen.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
14. Vertrauen Sie den Serviceleistungen des Restaurants (Buffett, Rechnungen, usw.)?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
15. Werden Sie vom Personal stets freundlich bedient?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
16. Besitzt das Personal ausreichende Kenntnisse, um auf die von Ihnen gestellten Fragen adäquat zu antworten?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
17. Wie beurteilen Sie den persönlichen Umgang, den das Personal Ihnen gegenüber an den Tag legt?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
18 Entsprechen die Öffnungszeiten Ihren Erwartungen?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
19 Werden Sie Ihren persönlichen Wünschen entsprechend bedient?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
20 Kümmert sich das Personal darum, Ihnen das Beste anzubieten?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
21 Wird auf speziellere Wünsche wie z.B. Diäten eingegangen?	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

**VRAGEN LIJST OVER DE KWALITEIT DIE U ONTVANGEN HEBT
IN DE RECEPTIE EN HAT DE RESTAURANT VAN HET HOTEL**

Goede dag/ goede avond, ik behoor tot de Universiteit van "Las Palmas de Gran Canaria. Momenteel ben ik een test proefschrift aan het ontwikkelen over de Kwaliteit en het services.

Met deze vragen lijst willen wij uw mening hebben over de Kwaliteit die U ontvangt door het personeel van het restaurant, in vergelijking met wat U gewenst had.

- **niveau van de ontvangen services**
- **niveau van de gewenste services**

Voor elke bevestiging, gelieve aan te duiden : (a) Uw gewenste niveau van de services. Als u met een cirkel de cijfer 1 aanduid, betekent dit dat de gewenste services heel laag is. (. Als u met een cirkel de cijfer h aanduid, betekent dit dat de services middelmatig is. als u de hogere cijfers aanduid, betekent dit dat het niveau dat U wenst heel hoog is, en (b) uw ontvangen niveau, op de tweede kolom.

**HARTELYK BEDANKT VOOR UW
MEDEWERKING**

RECEPTIE

NIVEAU VAN DE SERVICES IN DE RECEPTIE	MIJN GEWENSTE NIVEAU:		MIJN ONTVANGEN NIVEAU:											
	Laag	Hoog	Laag	Hoog										
1. De uitrusting van de receptie is modern.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2. De installatie van de receptie is visueel aantrekkelijk en gerieflijk.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3. De receptionisten hebben een professionele en verzorgde uiterlijk.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4. De Kamers zijn verzorgd en proper en hebben atraktieve meubela.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
5. Gedurende uw aankemst, is uw registratie p een redelijke tijd gebeurd. (zonder tijd verlies).	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
6. Als u problemen had, de receptionisten hebben interesse vertoond om dit op te lossen voor U.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
7. Tijdens uw aankomst, de receptionisten hebben u geïnformeerd wanner uw kamer beschikbaar was.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
8. De receptionisten hebben hun uiterst best gedaan alles van de eerste maal goed te doen zonder herhalingen.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
9. Bjj uw vertrek of check out, is dit gebeurd op een redelijke tijd (zonder tijd verlies).	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
10. Op de receptie wordt u snel bediendt.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
11. De receptionisten zijn altijd bereidt om u te helpen.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
12. De réceptionisen zijn altijd attent voor al Uw vragen.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
13. Het gedrag van de receptionisten geeft u vertrouwen.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
14. U voelt zich veilig wanner u de diensten gebruikt van de receptie zoals: (geld wisselen, s' morgens opwekken, bood-sc happen doorgeven,...)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
15. De receptionisten zijn altijd vriendelijk met U.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
16. De receptionisten hebben voldoende Kennis en zijn verstandig genog om al uw vragen te beantwoorden.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
17. De receptionisten bieden u een persoonlijke en individuele atentic (kent uw naam,..).	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
18 Op de receptie hebben ze de geschikte uren voor al de Klanten.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
19 De receptionisten verlenen u een persoonlijke attentie, in funktie van uw genoeg en voorkeur.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
20 De receptionisten trachten altijd hun best te doen voor hun klanten.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

NIVEAU VAN DE SERVICES IN DE RECEPTIE	MIJN GEWENSTE NIVEAU:	MIJN ONTVANGEN NIVEAU:
	Laag Hoog	Laag Hoog
21 Als een klant een dringen de boodzaak heeft, op de receptie begrijpt men dit onmiddelijk.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

RESTAURANT

NIVEAU VAN DE SERVIES IN DE RESTAURANT	MIJN GEWENSDE NIVEAU:		MIJN ONTVANGEN NIVEAU:											
	Laag	Hoog	Laag	Hoog										
1. De uitrusting van de restaurant is modern.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2. De instalatie van de restaurant is visueel aantrekkelijk en gerieflijk (buffets,..).	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3. De garçons hebben een professionele en verzorgd vikerlijk.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4. Bet even van de restaurant is goed.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
5. In de restaurant, de Klanten worden in een redelijke tijd aan hun tafel gelijdt (zonder tijds verlies)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
6. Als u problemen had, de garçons vertonen interesse om dit zo snel mogelijk op te lossen.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
7. De garçons doen hun uiterste best om alles van de eerste maal te doen zonder herhalingen.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
8. De garçons bedienen de dranken en nemen de hotels weg in een redelijke tijd.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
9. De garçons informeren de Klanten wanneer ze van hun tafel mogen beschikken.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
10. De garçons dienen op met een redelijke snelheid.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
11. De garçons zijn altijd bereidt om u te helpen.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
12. De garçons zijn altijd attent tegen al Uw vragen.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
13. Het gedrag van de garçons geeft u vertrouwen.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
14. U voelt zich veilig wanneer u de diensten gebruikt van de restaurant zoals (buffets, etc..)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
15. De garçons zijn altijd vriendelijk tegen U.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
16. De garçons zijn verstandig en met de voldoende kennis om al uw vragen te beantwoorden.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
17. De garçons zijn altijd ter beschikking van de Klanten voor tafels in de restaurant.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
18. De restaurant heeft de geschikte uren voor al hun Klanten.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
19. De garçons erlenen u een persoonlijke attentie, in functie van uw voorkeur en genoeg.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
20. De garçons doen altijd hun best voor hun klanten.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

RESTAURANT

NIVEAU VAN DE SERVIES IN DE RESTAURANT	<u>MIJN GEWENSDE NIVEAU:</u>		<u>MIJN ONTVANGEN NIVEAU:</u>	
	Laag	Hoog	Laag	Hoog
21 De garçons vestaan al uw specifieke noodzaak zoals dieet regime, speciale voeding,...	1	2 3 4 5 6 7	1	2 3 4 5 6 7

**QUESTIONNAIRE SUR LA QUALITÉ DES SERVICES
DE LA RÉCEPTION ET DU RESTAURANT DE L'HOTEL.**

Bonjour, Bonsoir. Je suis Teresa Aguiar, professeur à l'Université de Las Palmas de Gran Canaria et réalise actuellement une thèse doctorale sur la qualité des services perçue par les clients à travers les employés du système hôtelier lors de la prestation.

Pour cela, j'ai besoin de la collaboration des clients qui utilisent la prestation hôtelière.

Le questionnaire ci-joint souhaite connaître votre opinion sur l'attitude des employés de la réception et du restaurant, dans leur travail et en fonction de vos attentes. **S'il vous plaît, pour chacune des questions, indiquez:**

- **Votre niveau des services souhaité à la réception et au restaurant.**
- **Votre appréciation sur la réception et sur le restaurant.**

Vous avez une semaine pour répondre. A la réception, on vous donnera une cérémonie.

On vous prie de noter que le questionnaire aura sa validité seulement si vous le complétez dans toutes ses parties!

Merci beaucoup pour votre collaboration.

RECEPTION

NIVEAU DES SERVICES DE LA RECEPTION	MON NIVEAU CONVENABLE:		MON AVIS SUR LA PERFORMANCE:											
	Bas	Haut	Bas	Haut										
1. Les équipements de la réception sont modernes.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2. Les installations de la réception sont accueillantes.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3. Les réceptionnistes ont une apparence soignée.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4. La chambre est agréable et soignée.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
5. Pendant votre enregistrement, à la réception, on s'est occupé de vous dans un temps raisonnable.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
6. Quand vous avez un problème, à la réception, on montre de l'intérêt réel pour vous le résoudre.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
7. Les réceptionnistes informent les clients lorsque leur chambre est disponible, au moment de l'enregistrement.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
8. Les réceptionnistes réalisent leur travail correctement, sans besoin de les reprendre.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
9. Les réceptionnistes réalisent l'enregistrement ou la sortie (paiement de la note) dans un temps raisonnable.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
10. Les réceptionnistes s'occupent de vous rapidement.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
11. Les réceptionnistes se montrent disponibles pour vous aider.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
12. Les réceptionnistes sont prêts à vous fournir quelque information.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
13. L'attitude des réceptionnistes vous inspire de la confiance.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
14. Les réceptionnistes font que les clients se sentent sûrs des services offerts (réveil, messages, change...)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
15. Les réceptionnistes sont toujours aimables avec vous.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
16. Les réceptionnistes ont les connaissances suffisantes pour répondre aux questions que vous leur posez.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
17. A la réception, on vous accorde une attention individuelle (on connaît votre nom...).	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
18. A la réception, les horaires de travail sont convenables pour chaque client.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
19. Les réceptionnistes vous prêtent une attention personnalisée, en fonction de vos														

NIVEAU DES SERVICES DE LA RECEPTION	MON NIVEAU CONVENABLE:		MON AVIS SUR LA PERFORMANCE:	
	Bas	Haut	Bas	Haut
goûts ou de vos préférences.	1	2 3 4 5 6 7	1	2 3 4 5 6 7
20 Les réceptionnistes se préoccupent de vous apporter le meilleur service.	1	2 3 4 5 6 7	1	2 3 4 5 6 7
21 Les réceptionnistes comprennent les besoins spécifiques que chaque client peut avoir.	1	2 3 4 5 6 7	1	2 3 4 5 6 7

RESTAURANT

NIVEAU DES SERVICES	MON NIVEAU CONVENABLE:		MON AVIS SUR LA PERFORMANCE:											
	Bas	Haut	Bas	Haut										
1. Les équipements du restaurant sont modernes.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2. Les installations du restaurant sont d'un point de vue visuel, attractifs et comodes (buffets...).	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3. Les serveurs sont professionnels et ont une apparence soignée.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4. La cuisine offerte au restaurant est de votre goût.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
5. Au restaurant, les clients sont installés à table dans un temps raisonnable.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
6. Si vous avez un problème, au restaurant pensez-vous que le personnel montre de l'intérêt pour vous le résoudre?	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
7. Les serveurs réalisent leur service correctement, sans besoin de le rectifier.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
8. Les serveurs font leur travail (offrir les boissons, retirer les assiettes,...) dans un temps raisonnable.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
9. Les serveurs informent les clients quand ils peuvent passer à table.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
10. Les serveurs servent rapidement au restaurant.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
11. Les serveurs sont disposés à vous aider.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
12. Les serveurs sont prêts à vous fournir quelque information.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
13. L'attitude des serveurs vous inspire de la confiance.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
14. Vous vous sentez en confiance quand vous utilisez les services du restaurant (buffets, paiement des factures).	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
15. Les serveurs sont toujours aimables avec vous.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
16. Les serveurs ont les connaissances suffisantes pour répondre aux questions que vous leurs posez.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
17. Au restaurant, on vous accorde une attention individuelle, c'est-à-dire, le serveur est à disposition de chaque table ou chaque client.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
18. Le restaurant a les horaires de travail adéquat pour chaque client.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
19. Les serveurs vous apportent une attention personnalisée, en fonction de vos														

NIVEAU DES SERVICES	MON NIVEAU	MON AVIS SUR LA
	CONVENABLE:	PERFORMANCE:
	Bas Haut	Bas Haut
goûts ou de vos préférences.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
20. Les serveurs se préoccupent de vous apporter le meilleur service.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
21. Les serveurs respectent vos attentes spécifiques (régimes alimentaires spéciaux,.)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

QUESTIONARIO SULLA QUALITÀ DEI SERVIZI OFFERTI DALLA RECEPTION E DAL RISTORANTE

Gentili clienti,

mi chiamo Teresa Aguiar e sono docente presso l'Università di Las Palmas di Gran Canaria. Nella mia tesi di dottorato, alla quale sto lavorando, intendo analizzare la qualità dei servizi offerti ai clienti dal personale della reception e del ristorante. L'inchiesta si basa sulle risposte fornite da voi clienti ed analizza sia le vostre aspettative che il livello dei servizi di fatto ricevuti dal personale della reception e del ristorante.

Il questionario si divide in tre parti:

- **Ristorante,**
- **Reception,**
- **Dati personali.**

L'inchiesta prevede due criteri di valutazione:

- Livello di servizio auspicato
- Impressioni sulla reception/ristorante.

- La scala di valutazione va da "1" a "7":
- 7 = livello alto
- 1 = livello basso

Avete a disposizione una settimana per restituire il questionario compilato.

Vi sarà fatto dono di una ceramica canaria quando consegnerete il questionario compilato!

Vi prego di considerare che il questionario è valido solo se interamente compilato in ogni colonna e per ogni domanda.

Grazie per la collaborazione!

RECEPTION

Livello di servizio:	Il livello di servizio da me AUSPICATO :	Le mie impressioni sulla reception:
	Basso.....Alto	Basso.....Alto
1. Le attrezzature della reception sono moderne	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
2. L'ambiente della reception è esteticamente gradevole e comodo.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3. L'aspetto del personale della reception è accurato.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
4. La sua camera è pulita e ben arredata.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
5. Al momento dell'arrivo le pratiche di check-in avvengono in un tempo ragionevole.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
6. Al momento dell'arrivo il personale della reception comunica ai clienti da che ora saranno disponibili le camere.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
7. Il personale della reception si dimostra sinceramente interessato a risolvere ogni suo problema.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
8. Il personale della reception compie bene il servizio senza necessità di rettificazioni.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
9. Il personale della reception realizza il check-out (liquidazione delle fatture) in un tempo ragionevole.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
10. Il personale della reception è sollecito.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
11. Il personale della reception è sempre pronto ad aiutarla.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
12. Il personale della reception è sempre pronto a fornirle ogni tipo di informazione.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
13. Il comportamento del personale della reception le ispira fiducia.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
14. Il personale fa sì che i clienti usufruiscano con fiducia dei servizi offerti dalla reception (sveglia, cambio di valuta...).	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
15. Il personale della reception è sempre cortese.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
16. Il personale è ben informato ed è sempre in grado di rispondere ad ogni sua domanda.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
17. Il personale della reception presta un'attenzione personalizzata ad ogni cliente (sa il suo nome...)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
18. Gli orari della reception corrispondono alle sue esigenze.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
19. Il personale della reception le presta un'attenzione personalizzata in funzione dei suoi gusti e delle sue preferenze.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
20. Il personale della reception si preoccupa di dare sempre il meglio ai clienti.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
21. Il personale della reception comprende le necessità specifiche che i clienti possano avere.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

RISTORANTE

Livello di servizio nel ristorante:	Il livello di servizio da me AUSPICATO:							Le mie IMPRESSIONI sul ristorante:									
	Basso.....	1	2	3	4	5	6	7	Alto	Basso.....	1	2	3	4	5	6	7
1. Le attrezzature del ristorante sono moderne.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7			
2. L'ambiente del ristorante è esteticamente gradevole e comodo (buffet...).	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7			
3. L'aspetto del personale del ristorante è professionale ed accurato.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7			
4. La cucina offerta dal ristorante è di suo gradimento?	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7			
5. Nel ristorante i clienti vengono fatti accomodare ai tavoli in un tempo ragionevole.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7			
6. Il personale del ristorante si dimostra sinceramente interessato a risolvere ogni suo problema.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7			
7. Il personale del ristorante compie bene il servizio senza necessità di rettificazioni.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7			
8. I camerieri compiono il servizio (servono da bere, ritirano i piatti...) in un tempo ragionevole.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7			
9. I camerieri comunicano ai clienti quando possono accomodarsi al tavolo.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7			
10. Il personale del ristorante è sollecito.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7			
11. Il personale del ristorante è sempre pronto ad aiutarla.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7			
12. Il personale del ristorante è sempre pronto a fornirle ogni tipo di informazione.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7			
13. Il comportamento del personale del ristorante le ispira fiducia.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7			
14. Il personale fa sì che i clienti usufruiscano con fiducia dei servizi offerti dal ristorante (buffet, conto...).	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7			
15. Il personale del ristorante è sempre cortese.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7			
16. Il personale è ben informato ed è sempre in grado di rispondere ad ogni sua domanda.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7			
17. Il personale del ristorante presta un'attenzione personalizzata ad ogni cliente.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7			
18. Gli orari del ristorante corrispondono alle sue esigenze.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7			
19. Il personale del ristorante le presta un'attenzione personalizzata in funzione dei suoi gusti e delle sue preferenze.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7			
20. Il personale del ristorante si preoccupa di dare sempre il meglio ai clienti.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7			
21. Il personale del ristorante comprende le necessità specifiche (ad esempio dietetiche) che i clienti possano avere.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7			



University of Las Palmas de Gran Canaria Hotel LUCANA

Para la realización de una tesis doctoral en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria se está realizando una investigación en LUCANA Hotel sobre la calidad percibida por los clientes de los servicios de la recepción y el restaurante del hotel. Recibirá un taco cerámico a la entrega del cuestionario en la recepción.

Muchas Gracias por su colaboración

Für meine Doktorarbeit an der Universität Las Palmas de Gran Canaria führe ich in dem LUCANA Hotel eine Untersuchung darüber durch, wie die tatsächlichen Serviceleistungen des Rezeptions-und Restaurant personals dieses Hotels von den Gästen empfunden weden.

Vielen Dank für Ihre Zusammenarbeit.

For my doctoral thesis in the University of Las Palmas de Gran Canaria, I am elaborating a research in LUCANA Hotel about the client's perceptions of the Reception and Restaurant of the hotel. You will receive a Canarian tile as a gift when you return the questionnaire back to reception.

Thank you very much for your help.

ANEXO D

ENCUENTROS DE RECUPERACIÓN DE SERVICIOS

Español

¿Cuándo ha tenido algún problema, se ha quejado?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
Cuando se ha quejado, ¿le han resuelto el problema?	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No

Inglés

When you have had a problem, did you complain?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No
If you complained, did they sort out your problem?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> No

Alemán

Wenn Sie Probleme gehabt haben, haben Sie sich beschwert?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
Wenn Sie sich beschwert haben, wurde Ihr Problem gelöst?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein

Holandés

Als u eender welk probleem had, heeft u daanover geklaagd?	Ja	Neen
Als u Klachten had, hebben ze deze onmiddelijk opgelogt?	Ja	Neen

Francés

Si vous avez eu des problèmes, vous l'avez dit?	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Si vous l'avez dit, on vous a résous le problème?	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non

Italiano

Quando ha avuto dei problemi, si è lamentato?	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
Quando si è lamentato, il suo problema è stato risolto?	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No

ANEXO E

CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LOS CLIENTES (Español)

1. Sexo:
- Hombre
 - Mujer
2. Edad:
- Menor de 30 años
 - Entre 30 y 50 años
 - Mayor de 50 años
 - Otro
3. Situación Laboral:
- Trabaja
 - Jubilado
 - Ama de casa
 - Estudiante
 - Otro
4. Motivo del viaje:
- Vacaciones
 - Viaje de negocios
 - Otro incentivo de empresa
 - Otro
5. Tipo de viaje:
- Chárter (organizado)
 - Privado (no chárter)
6. País de procedencia:
- | | |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Alemania | <input type="checkbox"/> Holanda |
| <input type="checkbox"/> Austria | <input type="checkbox"/> Irlanda |
| <input type="checkbox"/> Bélgica | <input type="checkbox"/> Italia |
| <input type="checkbox"/> Dinamarca | <input type="checkbox"/> Luxemburgo |
| <input type="checkbox"/> España | <input type="checkbox"/> Suecia |
| <input type="checkbox"/> Finlandia | <input type="checkbox"/> Suiza |
| <input type="checkbox"/> Francia | <input type="checkbox"/> EE.UU. |
| <input type="checkbox"/> Gran Bretaña | <input type="checkbox"/> Otro país europeo |
| <input type="checkbox"/> Grecia | <input type="checkbox"/> País no europeo |
7. Visita del Hotel:
- Por primera vez
 - Repetición

Personal data (inglés)

1. Sex: F
 M
2. Age: under 30
 30 - 50
 over 50
3. Occupation: Working
 Retired
 Housewife
 Student
4. Travel reason Holidays
 Business
 Incentive
5. Sort of travel: Charter/Package
 Personal
6. Country Austria Luxemburg
 Belgium Norway
 Denmark Netherlands
 Finland Russia
 France Spain
 Germany Sweden
 Greece Switzerland
 U.K. USA
 Ireland Other European country
 Italy Non European country
7. Visit this hotel: First time
 Repetition

Kreuzen Sie bitte entsprechendes an: (alemán)

1. Geschlecht: weiblich
 männlich
2. Alter: jünger als 30
 30 - 50
 älter als 50
3. Berufliche Situation: Berufstätig
 Rentner/Rentnerin
 Hausfrau/Hausmann
 Student/Studentin
4. Grund der Reise: Urlaub/Ferien
 Geschäftlich
 Betriebsausflug
5. Reiseform: Charter/Pauschalreise
 Privat
6. Herkunftsland: Belgien Italien
 Dänemark Luxemburg
 Deutschland Norwegen
 Finnland Österreich
 Frankreich Rußland
 Griechenland Schweden
 Großbritannien Schweiz
 Niederlande USA
 Irland Anderes europäisches Land
 Nicht-europäisches Land
7. Hotelbesuch: Erstes Mal
 Mehr als einmal

Kreuzen Sie bitte entsprechendes an (holandés):

1. Geslacht: vrouw
man
2. Ouderdom onder 30
30 - 50
over 50
3. Work Situatie: Werkende
Huisvrouw
Student/Studentin
4. Reden van de reis Vakantie
Zalen
Vrije Tijd
5. Soort Reis Charter/
Privaat
6. Land van Afkomst Belgien ŹItalien
Dänemark Luxemburg
Deutschland Norwegen
Finnland Österreich
Frankreich Rußland
Griechenland Schweden
Großbritannien Schweiz
Niederlande Spanien USA
Irland Anderes europäisches Land
Nicht-europäisches Land
7. Bezoek aan dit Hotel: Ferste maal
Meerdere Malen

Coordonnées personnelles (français):

1. Sexe: F
 H
2. Age: moins que 30
 30 - 50
 plus que 50
3. Occupation: Travaille
 Retraité/e
 Etudiant/e
4. Raison du voyage Vacances
 Voyage d'affaire
 Voyage d'entreprise
5. Type de voyage: Charter/Voyage organisé
 Privé
6. Paye Allemagne Italie
 Angleterre Luxemburg
 Autriche Norvège
 Belgique Payes Basses
 Danemarke Russie
 Finlande Espagne
 France Suède
 Grèce Suisse
 Irlande Autre paye européen
 Les Etats Units Paye pas-européen
7. Dans cet hôtel: Premier fois
 D'autre fois

Dati personali (italiano)

1. Sesso: F
 M
2. Et : meno di 30
 30 - 50
 pi  di 50
3. Situazione lavorativa: Lavora
 Pensionato/a
 Casalinga/o
 Studente/essa
4. Motivo del viaggio: Vacanza
 Viaggio d'affari
 Viaggio "incentive"
5. Tipo di viaggio: Charter/Viaggio organizzato
 Privato
6. Paese di provenienza: Austria Lussemburgo
 Belgio Norvegia
 Danimarca Olanda
 Finlandia Russia
 Francia Spagna
 Germania Svezia
 Grecia Svizzera
 Gran Bretagna USA
 Irlanda Altro Paese europeo
 Italia Paese non europeo
7. In questo Hotel: Per la prima volta
 Gi  altre volte

ANEXO F

CUESTIONARIO SOBRE LIDERAZGO: INSTRUCCIONES AL PANEL DE EXPERTOS

Muchas gracias por colaborar en la revisión del instrumento adaptado. Este instrumento pretende recoger la opinión del personal operativo o de primera línea sobre el estilo de supervisión de sus superiores, así como la opinión de los directores intermedios sobre sus supervisores más inmediatos. Los objetivos de esta consulta son dos: (1) conocer su opinión sobre la validez del instrumento empleado; y (2) identificar aquellas preguntas que pueden ocasionar dificultad en la comprensión por parte del personal objeto de la presente investigación.

Para conseguir ambos objetivos, por favor lea el cuestionario con las 36 variables que definen a los jefes o supervisores de los distintos departamentos del hotel.

1. ¿Cree que con este cuestionario se consigue medir los estilos de liderazgo?
2. ¿Las preguntas del cuestionario pueden ser fácilmente comprendidas por los empleados?
3. ¿El significado de las preguntas es ambiguo o engañoso?
4. ¿Le parece demasiado extenso?
5. ¿Cambiaría alguna pregunta?
6. Según su opinión ¿Cuál es la diferencia entre liderar y dirigir?

Si desea añadir algún comentario personal sobre su experiencia en el ejercicio del liderazgo y los estilos de supervisión, será de gran utilidad para nuestra investigación.

Aprovechamos esta ocasión para agradecerle el tiempo dedicado a esta entrevista.

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO G

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (Multifactor Leadership Questionnaire)

En la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria estamos realizando una tesis doctoral que, entre sus objetivos, se propone medir la relación entre la calidad percibida por los clientes y el estilo de liderazgo de los jefes en los servicios de recepción y restaurante de los hoteles de cuatro estrellas localizados en el municipio de San Bartolomé de Tirajana. Con el cuestionario anónimo que seguidamente se incluye, pretendemos recoger su opinión acerca del estilo de supervisión de su jefe o superior inmediato.

Por favor, señale con un círculo la puntuación (sólo una) que usted concedería a su jefe para cada una de las preguntas planteadas atendiendo a la siguiente escala:

MI JEFE ES:.....

No del todo (0)	De vez en cuando(1)	A veces(2)	Amenudo (3)	Frecuentemente (4)
-----------------	---------------------	------------	-------------	--------------------

Muchas Gracias por su colaboración.

- | | |
|---|-----------|
| 1. Me ayuda a cambio de mi esfuerzo | 0 1 2 3 4 |
| 2. Medita sobre las críticas que ha hecho para preguntarse si fueron apropiadas | 0 1 2 3 4 |
| 3. No interviene hasta que los problemas se hacen serios | 0 1 2 3 4 |
| 4. Presta mucha atención sobre las irregularidades, errores y lo que se desvía de las normas | 0 1 2 3 4 |
| 5. Evita involucrarse en asuntos importantes que puedan aparecer | 0 1 2 3 4 |
| 6. Habla de sus valores y opiniones más importantes sobre el trabajo | 0 1 2 3 4 |
| 7. No está cuando se le necesita | 0 1 2 3 4 |
| 8. Busca diferentes perspectivas para solucionar los problemas | 0 1 2 3 4 |
| 9. Habla con optimismo del futuro | 0 1 2 3 4 |
| 10. Hace que me sienta orgulloso/a de trabajar con él | 0 1 2 3 4 |
| 11. Discute quién es el responsable del logro de ciertos resultados | 0 1 2 3 4 |
| 12. Espera que las cosas vayan muy mal para actuar | 0 1 2 3 4 |
| 13. Habla con entusiasmo acerca de lo que se necesita lograr | 0 1 2 3 4 |
| 14. Especifica la importancia de tener un gran sentido del propósito | 0 1 2 3 4 |
| 15. Invierte tiempo en enseñarme y en entrenarme | 0 1 2 3 4 |
| 16. Me aclara lo que puedo recibir si alcanzo los estándares | 0 1 2 3 4 |
| 17. Muestra que está realmente convencido del lema: "si no está roto, no lo arregles" | 0 1 2 3 4 |
| 18. Va más allá de su propio interés para lograr el bien del grupo | 0 1 2 3 4 |
| 19. Me trata individualmente más que como miembro de un grupo | 0 1 2 3 4 |
| 20. Demuestra que él sólo debe intervenir en el caso de que los problemas se hagan crónicos o irremediables | 0 1 2 3 4 |
| 21. El comportamiento del jefe hace que se le respete | 0 1 2 3 4 |
| 22. Concentra toda su atención en tratar los errores, las quejas y los fallos | 0 1 2 3 4 |
| 23. Considera las consecuencias morales y éticas de sus decisiones | 0 1 2 3 4 |
| 24. Guarda copias de todos los errores y quejas | 0 1 2 3 4 |
| 25. Muestra un sentido de poder y confianza | 0 1 2 3 4 |
| 26. Comunica una clara visión del futuro | 0 1 2 3 4 |
| 27. Enfoca su atención en los errores para lograr los estándares | 0 1 2 3 4 |
| 28. Evita tomar decisiones | 0 1 2 3 4 |
| 29. Considera que puedo tener necesidades, habilidades y aspiraciones diferentes a otras personas | 0 1 2 3 4 |
| 30. Consigue que mire los problemas desde distintos puntos de vista | 0 1 2 3 4 |
| 31. Me ayuda a desarrollar tus puntos fuertes | 0 1 2 3 4 |
| 32. Sugiere nuevas formas de ver cómo realizar el trabajo | 0 1 2 3 4 |

33. Se retrasa a la hora de responder a cuestiones urgentes	0	1	2	3	4
34. Hace hincapié en tener un sentido de grupo en la misión del trabajo	0	1	2	3	4
35. Expresa satisfacción cuando realizo bien mi trabajo	0	1	2	3	4
36. Tiene confianza en que se lograrán los objetivos	0	1	2	3	4

ANEXO I

CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS DE LOS HOTELES

1. Tamaño: Menos de 400 camas
 Entre 400 y 800 camas
 Más de 800 camas
2. Localización Entre 8 y 10 metros del mar
 Entre 10 y 50 metros del mar
 Entre 50 y 500 metros del mar
 Más de 500 metros del mar
3. Tipo de propiedad Cadena nacional
 Cadena internacional
 Hotel independiente
4. Precio: Individual
 Doble con uso individual
 Doble
5. Servicios que incluyen:
6. Tipo de clientela

