

## GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS TERMAS DE LA REGIÓN CENTRO DE PORTUGAL

José Álvarez García<sup>1</sup>  
José Antonio Fraiz Brea<sup>2</sup>  
María de la Cruz del Río Rama<sup>3</sup>

Recebido em 30/01/2012

Aprovado em 18/10/2012

<sup>1</sup> Master Oficial en Creación, Dirección e Innovación en la Empresas por la Universidad de Vigo. Profesor Asociado en el Departamento de Organización de Empresas y Marketing en la Universidad de Vigo. [pepealvarez@uvigo.es](mailto:pepealvarez@uvigo.es)

<sup>2</sup> Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Santiago de Compostela. Profesor Titular del Área de Conocimiento Comercialización e Investigación de Mercados en la Universidad de Vigo. [jafraiz@uvigo.es](mailto:jafraiz@uvigo.es)

<sup>3</sup> Doctora en Gestión y Dirección de Empresas en la Facultad de Ciencias Empresariales de Vigo. Profesora contratada en el Departamento de Organización de Empresas y Marketing en la Universidad de Vigo. [delrio@uvigo.es](mailto:delrio@uvigo.es)

### RESUMEN:

En este artículo se exponen los resultados de un estudio empírico llevado a cabo en 12 Termas de una población objeto de estudio de 17 Termas ubicadas en el Centro de Portugal pertenecientes a la Associação Termas de Portugal (ATP). El objetivo es identificar las motivaciones que impulsarían a las Termas del Centro a implantar y certificar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), conocer los beneficios que perciben que obtendrían de dicha implantación, así como analizar el grado de madurez en la gestión de la calidad de las mismas en la actualidad. La metodología de trabajo consiste en un análisis descriptivo que nos permite señalar las motivaciones que las impulsan, los beneficios que esperan obtener de la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad y, por último, conocer el nivel de implantación de la calidad en la Termas (validación de la escala mediante un análisis factorial). Los resultados obtenidos indican que las motivaciones más importantes que impulsarían a las Termas a implantar un Sistema de Gestión de la Calidad son motivaciones internas (mejorar el control y la eficiencia, mejorar los procedimientos internos y la calidad de los servicios prestado junto con la imagen de la Terma), siendo los principales beneficios que esperan obtener; prestar servicios de mayor calidad, mejorar la posición competitiva, las ventas, seguida de incrementar la cuota de mercado, y reducir quejas. En los factores críticos analizados las Termas del Centro presentan un grado de implantación superior al 70%.

### PALABRAS CLAVE:

Calidad. Termas. Motivaciones. Beneficios. Factores críticos.

## 1. INTRODUCCIÓN

Conscientes de los beneficios que le reportaría la Gestión de la Calidad; mejorar las actividades internas (calidad interna) y el rendimiento (calidad externa) (Powell, 1995; Kaynak, 2003), en la actualidad las Termas de Portugal se están planteando implantar o están implantando Sistemas de Gestión de la Calidad, en su búsqueda de la satisfacción del cliente, cada vez más exigente y sofisticado. La Gestión de la Calidad les va a permitir diferenciarse y competir en un nuevo escenario caracterizado por rápidos cambios en la oferta y la demanda (Casadesús et al., 2010).

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

En los últimos años, muchos estudios empíricos han analizado la calidad percibida/satisfacción desde el punto de vista de los clientes en varios sub-sectores del turismo, incluido el alojamiento (Albacete et al., 2007; Reichel et al., 2000), hoteles (Sharpley y Forster, 2003; Tsaur y Lin, 2004; Briggs et al., 2007), y los destinos turísticos en general (Graefe y Vaske, 1987; Wall, 1995; Go y Govers, 2000). Otros estudios han analizado la calidad mediante la evaluación de la aplicación de diversos modelos de Gestión de la Calidad Total (TQM) en las industrias de servicios (Karapetrovic y Willborn, 2001; Sureshchandar et al., 2001; Prajogo, 2005).

Son varios los motivos que justifican la decisión de llevar a cabo esta investigación. En primer lugar el vacío detectado de investigaciones en materia de gestión de la calidad llevadas a cabo en el sector servicios frente al industrial, detectándose un importante vacío de estudios en el sector turístico (Harrington y Akehurst, 2000). En segundo lugar, el sector Termal o de salud no ha sido objeto de ninguna investigación en este ámbito, investigación por otro lado necesaria debido al auge y la importancia que el turismo de salud está adquiriendo en la sociedad actual, que aunque constituye un pequeño nicho de mercado, tiene grandes posibilidades de crecimiento frente al turismo tradicional.

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

Para poder dar respuesta a estos objetivos estructuramos el trabajo en cuatro partes. En primer lugar, presentamos el marco teórico en el que se describe brevemente el estado de la investigación, a continuación planteamos la metodología de investigación. En la tercera parte,

---

<sup>1</sup> Los Sistemas de Gestión de la Calidad que pueden implantar las Termas de Portugal en la actualidad son por un lado la ISO 9001:2008, sistema de aseguramiento de la calidad y el Modelo EFQM, calidad total. Las normas de la serie ISO fueron publicadas por primera vez en 1987 y son sometidas a un proceso de revisión cada 5 años. La aparición de estas normas internacionales ha facilitado la armonización de los enfoques de los sistemas de calidad dentro de la Europa comunitaria (Dale, 1994), y según Padrón (1996) su utilización por las empresas va orientada en dos líneas claramente definidas: (1) guía para el desarrollo, implantación, y evaluación interna o externa del sistema de calidad; (2) marco de referencia para obtener la certificación de dicho sistema.

realizamos el análisis de datos y, por último, en el cuarto epígrafe recogemos las conclusiones más importantes del trabajo.

## **2. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### ***2.1. Motivos para implantar un SGC***

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

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

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

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

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

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

Las investigaciones sobre beneficios obtenidos por las empresas después de la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad son escasas en relación con las relacionadas con las

motivaciones y barreras. A mediados de los 90 aparecen las primeras investigaciones, siendo los resultados de las mismas confusos y dispares (Casadesús et al., 2001). En este sentido, Casadesús et al., 2004 afirman que *“ello no se debe a su carencia de importancia, sino a la dificultad de valoración de estos, en especial en la utilización de unas variables objetivas que representen los verdaderos efectos de la certificación ISO 9000”*.

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

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

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

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

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

a la satisfacción del cliente y por lo tanto a su demanda lo que nos permitirá incrementar las ventas y cuota de mercado, y tener una mejor imagen.

### **2.3. Factores críticos**

En la literatura sobre el tema ha quedado demostrado que para que la implantación de la Gestión de la Calidad Total tenga éxito es necesario tener en cuenta los principios de la calidad ó factores críticos (Easton and Jarrell, 1998; Claver et al., 1999; Wilkinson et al., 1998; Zhang, 2000). Estos factores críticos a tener en cuenta han sido identificados desde tres áreas diferentes: (1) las aportaciones de los gurús de la calidad (Crosby, 1979; Deming, 1982, Ishikawa, 1985; Juran, 1988; Feigenbaum, 1991), (2) modelos para la implantación de la calidad que han surgido, y (3) las aportaciones fundamentales de las investigaciones empíricas llevadas a cabo por estudiosos del tema GCT.

Kanji (1998) determina que los principios, o factores críticos de éxito, son las áreas clave de la organización que de gestionarse de forma adecuada, garantizan la mejora de la competitividad y la excelencia empresarial. Los factores críticos identificados por los investigadores varían de unos a otros, puesto que cada investigador señala los que bajo su punto de vista son los fundamentales para gestionar correctamente la organización, mejorar la competitividad y la excelencia empresarial, pero se hace necesaria una sistematización, es decir, llegar a un consenso de cuáles son esos principios de gestión de la calidad.

En este sentido, la primera investigación llevada a cabo para definir o determinar cuáles son los factores críticos o principios básicos de la calidad fue el estudio de Saraph et al. (1989). Su objetivo fue desarrollar y validar empíricamente un instrumento para medir las prácticas de calidad y en el mismo aporta ocho factores críticos recogidos de la literatura publicada por los gurús de la calidad. La línea de investigación que Saraph et al. (1989) inició, es decir, elaborar un instrumento válido para medir las prácticas de gestión de la calidad en las empresas, fue seguida por estudios realizados por Flynn et al. (1994), Ahire et al. (1996) y Rao et al. (1999).

Son muchos los investigadores que realizaron investigaciones en este sentido (Saraph et al., 1989; Flynn et al., 1994; Powell, 1995; Anderson et al., 1995; Ahire et al., 1996; Leal, 1997; Grandzol y Gershon, 1998; Quazi et al., 1998; Rao et al., 1998; Easton y Jarrel, 1998; Rao et al., 1999; Motwani, 2001; Sureshchandar et al., 2001; Antony et al., 2002; Conca et al., 2004, Álvarez et al. (2011,a), entre otros). Tras esta recopilación de estudios, se hace patente que los principios considerados en la GCT son diferentes entre los distintos investigadores, así como varían en número.

Destacan tres trabajos, en los que se ha planteado como objetivo recopilar los factores críticos utilizados en los estudios realizados en los últimos años; Sila y Ebrahimpour (2002) examinaron los factores críticos aparecidos en los estudios realizados entre 1989 y 2000, en diferentes países y publicados en diversos tipos de revistas; Claver et al. (2003) realizaron también una agrupación de todos aquellos que aparecen de forma reiterada en la mayoría de las investigaciones: el enfoque al cliente, liderazgo, planificación de la calidad, gestión basada en hechos, mejora continua, gestión de recursos humanos (participación de todos los miembros, formación, equipos de trabajo y sistemas de comunicación), aprendizaje, gestión de procesos, la cooperación con los proveedores, la mejora continua y la preocupación por las consecuencias sociales y medioambientales. En esta misma línea, Camisón et al. (2007:2003) reagrupó y sintetizó los principios utilizados en la literatura más relevante sobre el tema. Consideraron 10 principios los cuáles presentan un mayor o menor grado de consenso.

Todos ellos han agrupado los factores críticos de la Gestión de la Calidad y aunque existen diferencias entre ellos, presentan una serie de elementos comunes (Ritchie y Dale, 2000). Los factores críticos identificados son; enfoque en el cliente, mejora continua, trabajo en equipo, gestión y liderazgo de la alta dirección, formación, gestión por procesos, participación e implicación de los empleados, planificación estratégica, información y análisis, relación con los proveedores, responsabilidad social y calidad de los resultados.

### 3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La población objeto de estudio está compuesta por 17 Termas activas ubicadas en la Región Turística del Centro de Portugal la cual consideramos constituida para este estudio por las Termas asociadas a la Associação Termas de Portugal (ATP), ubicadas en la Región Centro (14 Termas) y Centro Lisboa (3 Termas). De los 17 cuestionarios enviados a la población objetivo, fueron recibidos 12 debidamente cumplimentados y 1 cuestionario incompleto, lo que representa un índice de respuesta del 70,58%. El proceso de recogida de datos comenzó en diciembre de 2010 y finalizó en mayo de 2011, realizándose el mismo a través de uno o varios contactos por email con cada una de las Termas.

Respecto a los datos de clasificación de la muestra, 7 de las termas son de pequeño tamaño y 5 medianas, utilizamos como criterio de clasificación el número de empleados<sup>2</sup> (0-49, pequeñas; 50-

---

<sup>2</sup> La clasificación en microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas se ha realizado en base al criterio del número de trabajadores según la recomendación de la Comisión de las Comunidades Europeas 96/280/CE, de 3 de abril de 1996, sobre la definición de pequeñas y medianas empresas (Diario Oficial nº. L107 de 30/04/1996, pp. 4-9).

249, mediadas,  $\geq 250$  grandes). Asimismo, 5 termas poseen alojamiento frente a 7 que no y 4 de las termas permanecen abiertas todo el año mientras que 8 realizan un cierre temporal.

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

En el caso de las motivaciones (17 ítems) y beneficios (15 ítems) se utilizó una escala likert de 7 puntos (1-nada importante a 7- muy importante), solicitando a los Gerentes de los establecimientos termales que respondieran a las siguientes cuestiones: *“Indique cuales podrían ser las motivaciones que llevarían a su empresa a iniciar el proceso de implantación de la calidad mediante un Sistema de Gestión de la Calidad (ISO 9000) y su posterior certificación mediante el mismo”* ; *“Indique cuales piensa que podrían ser los beneficios que obtendría su empresa, derivados de la implantación y certificación de un Sistema de Gestión de la Calidad”*.

Para el instrumento de medida de los factores críticos; liderazgo (10 ítems), política/planificación de la calidad (9), alianzas y recursos (9), gestión de los empleados (11), aprendizaje (8), gestión de procesos (7) y mejora continua(8)- la escala se valoró de 1- no implantado (0%) a 7- implantado al 100% y los encuestados valoraron los resultados -satisfacción de los clientes (7), satisfacción de los empleados (9), impacto social (8), resultados clave (6)- respondiendo a las cuestiones planteadas en una escala que va del 1- totalmente en desacuerdo a 7- totalmente de acuerdo.

## **4. ANÁLISIS DE DATOS**

### **4.1. Motivaciones**

En primer lugar se realizó un análisis descriptivo de cada una de los motivos que llevan a las Termas a implantar un Sistema de Gestión de la Calidad, y a partir de las puntuaciones medias (tabla 1) podemos afirmar que mejorar el control y la eficiencia de la empresa (6,16), mejorar procesos/procedimientos internos (6,08), y base para la Gestión de la Calidad Total (6,0) son las más valoradas junto con mejorar la imagen de la empresa (6,0) y mejorar la calidad de los servicios

prestados (5,83). La implantación/certificación por requerimiento del sector es la menos valorada (4,75) seguida del hecho de que otros competidores ya estén certificados (5,08).

Tabla 1: Motivaciones/Razones para implantar y certificar un Sistema de Gestión de la Calidad

Motivos para certificarse	Media ( de 1 a 7 )	Desviación típica	Motivos para certificarse	Media ( de 1 a 7 )	Desviación típica
(MO11) Mejorar el control y la eficiencia de la empresa	6,1667	1,46680	(MO17) Anticiparse a los competidores	5,5833	1,78164
(MO10) Mejorar procesos/procedimientos internos	6,0833	1,44338	(MO14) Reducir el número de quejas	5,5833	1,67649
(MO12) Base para la Gestión de la Calidad Total	6,0000	1,59545	(MO3) Consolidar y aumentar la cuota de mercado	5,5000	1,16775
(MO2) Mejorar la imagen de la empresa	6,0000	0,73855	(MO16) Creencia de que la certificación dará una ventaja frente a sus competidores	5,4167	1,78164
(MO13) Mejorar la calidad de los servicios prestados	5,8333	1,46680	(MO5) Requerimiento de los clientes	5,4167	1,31137
(MO15) Crear una conciencia de calidad en la empresa	5,7500	1,71226	(MO1) Herramienta promocional de ventas	5,2500	1,60255
(MO4) Refuerzo de la ventaja competitiva respecto a la competencia	5,7500	1,05529	(MO6) Competidores certificados	5,0833	1,67649
(MO9) Reducir costes	5,6667	1,77525	(MO7) Requisito para competir en el sector	4,7500	1,81534
(MO8) Decisión a nivel corporativo	5,5833	1,24011			

Fuente: Elaboración propia.

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

Comparamos estos resultados con otros estudios, Buttle (1997), Tang y Kam (1999), Torre et al. (2001), Escanciano et al. (2001), Madg y Curry (2003), Zaramdini (2007), Cruz Ros (2007) y Álvarez et al. (2011b), que examinaron las motivaciones que llevan a las organizaciones a implementar un sistema de aseguramiento basado en la norma ISO 9000 en países tan diversos como el Reino Unido, Hong Kong, España, Egipto y Emiratos Árabes (Dubái). Todos ellos utilizaron muestras compuestas por empresas pertenecientes a sectores diversos (industria, construcción y servicios).

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

Para determinar la consistencia interna de la escala motivaciones hemos calculado el coeficiente  $\alpha$  de Cronbach (Cronbach, 1951), obteniendo un valor de 0,942, lo que consideramos un buen indicador de su fiabilidad.

Se realizó la prueba estadística no paramétrica Kruskal-Wallis<sup>3</sup> (puesto que el tamaño de la muestra es muy pequeño), que nos proporciona la significación de la Chi-cuadrado, para observar si existen diferencias en las motivaciones dependiendo del tamaño de las Termas (pequeñas y medianas), si están poseen alojamiento o no y su periodo de apertura (todo el año o cierre temporal). Los resultados muestran que no existen diferencias significativas.

#### 4.2. Beneficios

Para obtener evidencia empírica de la importancia de los beneficios que se obtienen de la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad se llevó a cabo un análisis descriptivo que nos permite señalar que las mejoras más importantes que creen las Termas que obtendrían del proceso de implantación son prestar servicios de mayor calidad (6,5), mejorar la posición competitiva y mejorar las ventas (6,16), seguidas de incrementar la cuota de mercado, reducir quejas así como, incremento de la conciencia de calidad de los empleados.

Tabla 2: Beneficios esperados de implantar y certificar un Sistema de Gestión de la Calidad

Beneficios esperados	Media ( de 1 a 7 )	Desviación típica	Beneficios esperados	Media ( de 1 a 7 )	Desviación típica
(BF12) Servicios de calidad	6,5000	0,79772	(BF7) Mejora las relaciones dirección/empleado	5,9167	1,44338
(BF15) Mejorar la posición competitiva	6,1667	0,93744	(BF5) Mejor conocimiento de las expectativas del cliente	5,9167	1,44338
(BF13) Mejorar las Ventas	6,1667	1,02986	(BF6) Mayor participación de los trabajadores en gestión	5,8333	1,46680
(BF14) Incrementar la cuota de mercado	6,0833	0,99620	(BF3) Mejora en el ambiente de trabajo	5,8333	1,19342
(BF10) Reducción de quejas	6,0833	1,44338	(BF9) Productividad/ mejor aprovechamiento de tiempo y recursos	5,8333	1,46680
(BF8) Incremento de la conciencia de calidad de los empleados	6,0833	0,79296	(BF4) Incremento de la motivación/ satisfacción de los empleados	5,7500	1,42223
(BF11) Reducción de Costes	6,0000	1,80907	(BF2) Clara definición de procesos/responsabilidades	5,7500	1,21543
(BF1) Mejora la satisfacción del cliente	6,0000	1,04447			

Fuente: Elaboración propia.

<sup>3</sup> El tamaño de muestra requerido es menor (20 o <). Efectividad estadística: cuando se satisfacen los supuestos de la prueba no paramétrica son igual de efectivas que las pruebas paramétricas. Cuando se usan variables cuantitativas continuas y la media aritmética y desviación estándar de las muestras tienden a tener una distribución normal, con varianzas similares (homogeneidad), y el tamaño de las muestras es suficiente (mayor a 30 casos) se deben utilizar las pruebas estadísticas paramétricas. En caso de que no se cumplan estos requisitos, y sobre todo cuando la normalidad de las distribuciones de la variable en estudio esté en duda y el tamaño de la muestra sea menor a once casos, el empleo de las pruebas no paramétricas está indicado (Gómez et al., 2003).

Los beneficios menos valorados han sido la clara definición de los procesos y responsabilidades (5,75) y el incremento de la motivación/satisfacción de los empleados (5,75), es decir, las Termas perciben en menor medida que estos aspectos mejoren. Destacamos que todas ellas están muy bien valoradas, no presentando ninguna variable valoración media por debajo del 4 (mejoras poco importantes).

Para determinar la consistencia interna de la escala motivaciones hemos calculado el coeficiente  $\alpha$  de Cronbach (Cronbach, 1951), obteniendo un valor de 0,981, lo que consideramos un buen indicador de su fiabilidad<sup>4</sup>.

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

Lo que si podemos observar es que la percepción de los gerentes de las Termas no difiere mucho de los beneficios que en realidad se obtienen de implantar un Sistema de Gestión de la Calidad. En la investigación llevada a cabo por Magd y Curry (2003) (analizan los beneficios percibidos de la certificación ISO en empresas en Egipto y sus resultados son similares al presente estudio), agrupa los encuentros de diversos estudios, Ragothaman y Korte (1999), Van der Wiele et al. (2000), Dick et al. (2001), Dissanayaka et al. (2001), Stevenson y Barnes (2001), Yahya y Goh (2001) y McAdam y Fulton (2002), en los que se estudia los beneficios de implementar la ISO 9000 en diferentes países y contextos socio-económicos como Hong Kong, EEUU, Malaysia, The Netherlands, Hong Kong, España, Reino Unido, e Irlanda. Los resultados de estos estudios sugieren que implementar la ISO supone mejoras en la documentación, mejoras en la eficiencia del sistema de calidad, el uso de la ISO como una herramienta promocional, mejora en la calidad de los productos o servicios, mejor selección de los proveedores, mejora de la imagen de la compañía, etc., el orden de los factores varia de unos estudios a otros.

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

---

<sup>4</sup> Este coeficiente evalúa la consistencia interna de la escala a través de la correlación de cada una de las variables con el resto de la escala. De forma generalizada la literatura utiliza este estadístico como medida de la fiabilidad (Nunnally, 1998), recomendando un valor estadístico superior a 0,8 (Grande y Abascal, 1999). La fiabilidad hace referencia al grado en que una medida se encuentra libre de errores aleatorios y, por tanto, proporciona resultados consistentes si se realizan mediciones repetitivas (Sánchez y Sarabia, 2000<sup>367</sup>), es decir, evalúa si genera los mismos resultados en sucesivas aplicaciones a los mismos individuos, así como en situaciones similares (Babbie, 1995).

Prosiguiendo con el análisis, nos ha interesado comprobar si existen diferencias en los beneficios esperados por las Termas dependiendo de su tamaño (pequeñas y medianas), si están poseen alojamiento o no y su periodo de apertura (todo el año o cierre temporal). Los resultados muestran que no existen diferencias significativas en relación a ninguna de las variables analizadas.

### 4.3. Factores críticos

Con el objetivo de analizar el nivel de implementación o grado de madurez en la Gestión de la Calidad en las Termas de la Región Centro de Portugal realizamos un análisis descriptivo de cara a poder determinar posteriormente una serie de puntos fuertes y áreas de mejora de la Gestión de la Calidad en las Termas.

Se observa que el Aprendizaje (AP) es el factor mejor gestionado con una media de 5,66, seguido de Gestión de los procesos (GP) con una media de 5,59, y el Liderazgo (LI) con 5,41. La Gestión de los empleados con una media de 5,16 y Alianzas y recursos (AL) con 5,33 de media son los que presentan una puntuación más baja por lo que podemos asumir que están peor gestionados. El patrón de implantación es desigual aunque su nivel es superior al 70% en todos los casos. En lo que respecta a los Resultados (tabla 3), el que presenta una puntuación media más alta es la Satisfacción de los clientes (RSC), alcanzando una media de 5,92, y siendo el peor valorado los Resultados clave (RC) dato a analizar con sumo cuidado dada la actual coyuntura socio-económica que nos está tocando vivir, si bien con una puntuación media superior al nivel medio de la escala likert de 7 puntos planteada.

Tabla 3: Media y desviación típica de los factores críticos y resultados en Termas de Centro de Portugal

Factores críticos		Media (de 1 a 7) <sup>a</sup>	Desviación típica	% grado de implantación <sup>5</sup>	Resultados de la calidad		Media (de 1 a 7) <sup>b</sup>	Desviación típica
AP	Aprendizaje	5,6667	0,98184	80,95	RSC	Resultados/satisfacción de los clientes	5,9286	1,36277
GP	Gestión de los procesos	5,5952	0,84589	79,93	RSE	Resultados/satisfacción de los empleados	5,8519	0,79184
LI	Liderazgo	5,4167	1,00619	77,38	RSS	Resultados impacto social	5,5139	1,57066
MC	Mejora continua	5,3958	0,89162	77,08	RC	Resultados clave	5,3854	1,28415
PO	Política de calidad/planificación de la calidad	5,3796	1,22677	76,85				
AL	Alianzas y recursos	5,3333	0,74158	76,19				
GEM	Gestión de los empleados	5,1667	1,26136	73,81				

<sup>a</sup> Puntuación media entre 6 y 7 – Fuertemente implantados; Puntuación media entre 5 y 6 – Con una puntuación importante;

Puntuación media entre 4 y 5 – Implantación media; Puntuación media inferior a 4 – Baja implantación

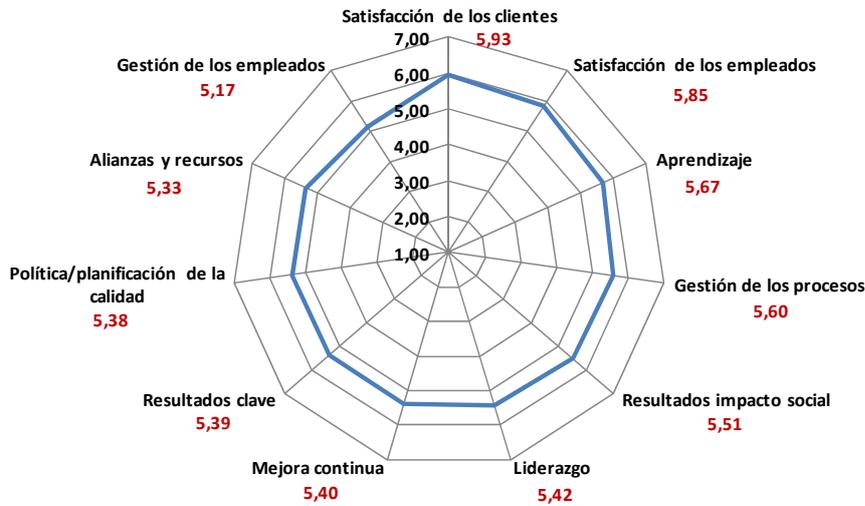
<sup>b</sup> Puntuación media entre 6 y 7 – Totalmente de acuerdo; Puntuación media entre 5 y 6 – Muy de

acuerdo; Puntuación media entre 4 y 5 – De acuerdo; Puntuación media inferior a 4 – Indiferente

Fuente: Elaboración propia.

<sup>5</sup> Para una mejor comprensión además de la media obtenida de una escala likert de 7 puntos para cada uno de los factores, en la última columna (% grado de implantación) cada uno de los criterios se expresan en una escala porcentual de 0-100% - nivel de implantación, en lugar de su escala lineal de 1 a 7 utilizada en el cuestionario, no obstante ambas escalas son equivalentes.

Gráfico 1: Nivel de implantación de los factores críticos y resultados de la calidad



Fuente: Elaboración propia.

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

Gráfico 2: Resultados del criterio liderazgo

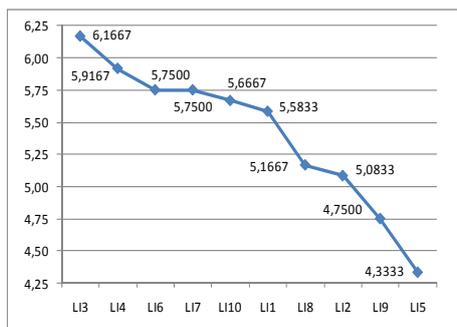


Gráfico 3: Resultados del criterio política de calidad/planificación

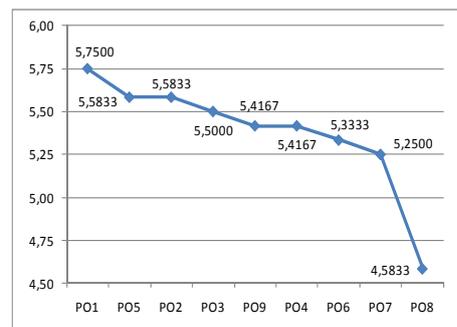


Gráfico 4: Resultados del criterio alianzas y recursos

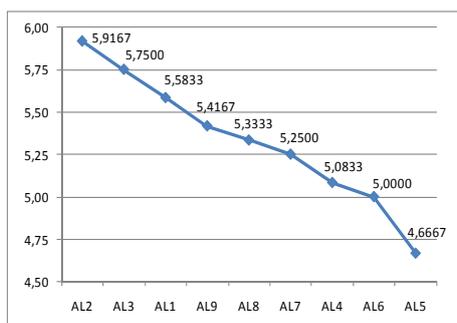
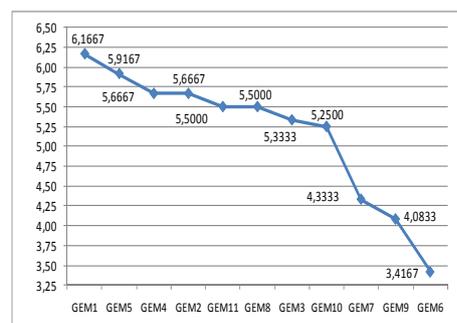
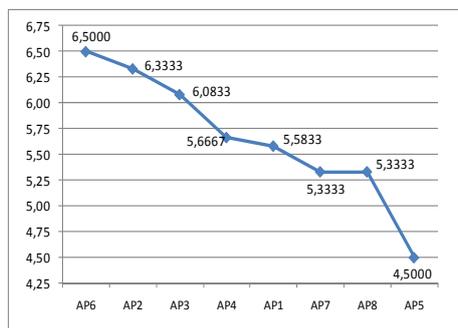


Gráfico 5: Resultados del criterio gestión de empleados



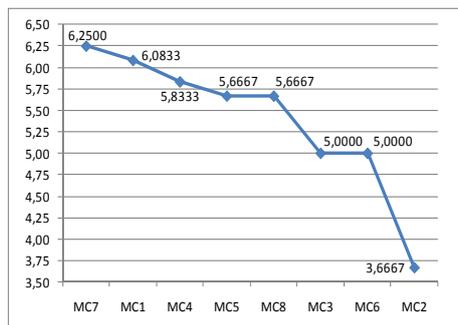
**Gráfico 6: Resultados del criterio aprendizaje**



**Gráfico 7: Resultados del criterio gestión de los procesos**



**Gráfico 8: Resultados del criterio mejora continua**



Fuente: Elaboración propia.

En su globalidad el criterio aprendizaje, es uno de los puntos fuertes detectados con una valoración media global de 5,66, y con un porcentaje de implantación del 80,95%. No obstante algunas de las cuestiones relativas al aprendizaje que a pesar de sus altas puntuaciones podrían ser mejoradas son; una mayor disponibilidad de recursos para la formación del personal dentro de la organización y por su parte la alta dirección debe favorecer un ambiente que fomente la formación continua.

El criterio gestión de los procesos es el segundo criterio mejor valorado con un 5,59 de media y con un porcentaje de implantación del 79,93%. Los aspectos más débiles que habría que mejorar son el proporcionar a los empleados los conocimientos necesarios para que sepan evaluar los procesos en los que están involucrados, así como, implantar las medidas necesarias para garantizar que el desarrollo de los servicios son acordes con el diseño previo y posterior ejecución (medidas de calidad).

El tercer criterio mejor valorado de forma global con un 5,41 es el liderazgo y con un porcentaje de implantación del 77,38%. No obstante algunas de las cuestiones relativas al liderazgo que a pesar de sus altas puntuaciones podrían ser mejoradas; los administradores deben permitir en mayor medida a los empleados la toma de decisiones e impulsar con mayor énfasis la mejora continua.

El criterio relativo a la mejora continua ha sido valorado de forma media y global con un 5,39, siendo el cuarto criterio mejor valorado por detrás del liderazgo. Las áreas de mejora son, por un lado la necesidad de implantar un programa más efectivo para encontrar las pérdidas de tiempo y costes en todos los procesos e Incrementar los contactos personales directos de la organización con los clientes.

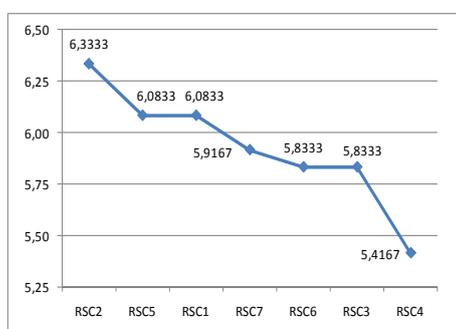
La valoración media global del criterio política/planificación de la calidad ha sido de 5,37, y es el tercer criterio peor valorado. Sin embargo, la dirección es reacia a comunicar su estrategia y objetivos a los clientes, proveedores y en general a los agentes externos, lo que se considera como un área a mejorar.

El criterio relativo a las alianzas y los recursos ha sido valorado de forma media y global con un 5,33, siendo el segundo valorado. Las áreas a mejorar en este criterio son el establecer relaciones más estrechas con los proveedores para implicarlos activamente en el proceso de desarrollo de nuevos productos y/o servicios y formular un plan de gestión sobre edificios, equipos y otros materiales (forma de utilización, mantenimiento, seguros, renovaciones etc.) para mejorar el rendimiento total de la organización.

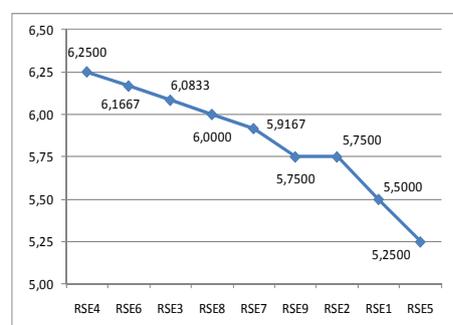
El criterio gestión de los empleados es el criterio peor valorado con un 5,16 de media. Como aspectos negativos en este criterio encontramos que las empresas no cuentan con sistemas para medir el rendimiento de los empleados y así, poder reconocer el mismo con el objetivo de motivar y mejorar el resultado de su trabajo y tampoco tienen sistemas de beneficios sociales como guarderías, planes de pensiones, etc.

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

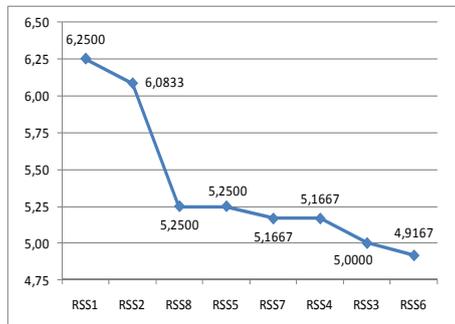
**Gráfico 9: Satisfacción de los clientes**



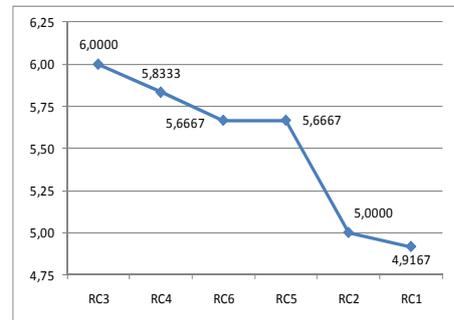
**Gráfico 10: Satisfacción de los empleados**



**Gráfico 11: Impacto social**



**Gráfico 12: Resultados clave**



Fuente: Elaboración propia.

En su globalidad la satisfacción de los clientes es uno de los puntos fuertes detectados con una valoración media de 5,92 no obstante algunas de las cuestiones relativas a la satisfacción en los clientes podrían ser mejoradas, sobre todo el aspecto relativo al hecho de que las termas deberían poner en marcha mecanismos para escuchar y resolver las quejas de los clientes, por otro lado la dirección debería establecer objetivos en este contexto y poner los mecanismos necesarios para que estos se cumplan.

La valoración media global de los resultados en los empleados es de 5,85, siendo el segundo resultado mejor valorado. El área de mejora sería el aspecto relativo al hecho de que las termas deben recoger información pertinente de los empleados para medir su satisfacción (encuestas, reuniones, motivación, formación, promoción, etc.).

El criterio relativo al impacto social ha sido valorado de forma media y global con un 5,51, siendo el tercer criterio mejor valorado por detrás de los resultados de los empleados. De las puntuaciones individuales obtenidas de cada uno de los ítems se observa que las áreas a mejorar en este criterio serían el incrementar la participación de las termas en actividades de la comunidad y establecer objetivos en este contexto y analizar su grado de cumplimiento.

El criterio resultados clave es el criterio peor valorado con un 5,38, siendo necesario la mejora de los resultados financieros.

La principal conclusión que podemos extraemos del análisis realizado es que los aspectos relacionados con la Gestión de los empleados (GEM) y las Alianzas y recursos (AL) representan la principal área de mejora y como punto fuerte resaltamos la preocupación de los Directivos de las Termas por la formación de los empleados, así como su alto grado de compromiso con la calidad medido este a través del Liderazgo.

Tabla 4: Puntos fuertes en Termas de la Región Centro

VARIABLE	PUNTOS FUERTES
Aprendizaje	Los empleados reciben formación para el desarrollo de su trabajo y poseen suficiente conocimiento sobre los aspectos básicos del sector; la mayoría de empleados de esta organización entienden los procesos básicos utilizados para crear los productos/servicios
Liderazgo	Comunicación activa a sus empleados de la importancia de prestar un servicio de calidad a sus clientes; a los empleados se les anima a que ayuden a implantar cambios en la organización y los administradores y supervisores motivan a sus empleados y les ayudan a desempeñar un alto nivel en su trabajo; la dirección reconoce los esfuerzos y las mejoras alcanzadas por el personal.
Gestión de procesos	El diseño de los procesos logra minimizar los posibles errores de los empleados; La prevención de servicios defectuosos es una actitud fuerte en esta organización; se desarrollan nuevos servicios con la intención de anticiparse a las necesidades del mercado actual y acceder a otros mercados.
Política/ planificación de la calidad	La dirección comunica su estrategia y objetivos a todo el personal y enfoca los planes hacia el logro de las mejores prácticas empresariales; se desarrollan e implantan las estrategias y planes de negocio en base a la información sobre los requisitos de los clientes y las capacidades de la empresa.
Alianzas y recursos	Se esfuerzan por establecer relaciones a largo plazo con los proveedores y se proporcionan a los proveedores los requisitos exigidos (de calidad) de los productos o servicios.
Gestión de los empleados	Se realiza la gestión de los RRHH acorde a la estrategia y plan de negocio, y se fomenta y apoya la toma de decisiones por los empleados, siempre que no supongan un riesgo para la organización; se ajusta la experiencia y la formación de las personas a las necesidades actuales y futuras o en su caso, se desarrollan planes de formación específicos.
Mejora continua	Se utilizan los requisitos de los clientes como base para la calidad, y se introducen mejoras en los servicios como consecuencias de la información obtenida de los clientes (encuestas satisfacción, quejas, reclamaciones...); se identifican las áreas de mejora.
Resultado/satisfacción de los clientes	La satisfacción de los clientes muestra mejorar con el paso del tiempo; se analizan las causas de estos resultados en los cliente y se implantan planes o acciones de mejora; la empresa se preocupa de recoger información de sus clientes para medir su satisfacción, mediante encuestas, reclamaciones etc.
Resultado/satisfacción de los empleados	Se aprecia que el nivel de absentismo es muy bajo; se establecen objetivos en este contexto y los resultados alcanzados cumplen con los objetivos marcados por la organización; la satisfacción de los empleados muestra mejora con el paso del tiempo.
Resultado Impacto social	Se desarrollan políticas para reducir y prevenir riesgos para la salud y seguridad; se desarrollan políticas de protección del medioambiente; se comparan estos resultados en la sociedad con los de los principales competidores siendo favorable tal comparativa o, en su defecto, aprendemos de ellos.
Resultados clave	Se evalúan los resultados clave (económicos y no económicos); se establecen objetivos en este contexto y los resultados clave alcanzados cumplen con los mismos.

Fuente: Elaboración propia.

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

Los resultados muestran que no existen diferencias significativas en relación al tamaño, de si disponen de alojamiento o no y en relación con el periodo de apertura.

Por último analizamos la fiabilidad<sup>6</sup> de las escalas de medida con la que hemos medido tanto los factores críticos como los resultados, lo que permite evaluar si las escalas propuestas miden el constructo de una manera consistente y estable, así como si están libres de errores sistemáticos y aleatorios.

6 La fiabilidad hace referencia al grado en que una medida se encuentra libre de errores aleatorios y, por tanto, proporciona resultados consistentes si se realizan mediciones repetitivas (Sánchez y Sarabia, 1999:367), es decir, evalúa si genera los mismos resultados en sucesivas aplicaciones a los mismos individuos, así como en situaciones similares (Babbie, 1995; George y Mallery, 1995).

Tabla 5: Análisis fiabilidad de las escalas de medida de los factores críticos en Termas de Portoenorte

ÍTEM	CORRELACIÓN ÍTEM-TOTAL		COEFICIENTE $\alpha$ DE CRONBRACH	ÍTEMS ELIMINADOS
<b>ESCALA LIDERAZGO</b>				
LI1, LI2, LI4, LI6, LI7, LI8, LI9, LI10	Corre. Ítem-total >0,3		$\alpha = 0,875$ $\alpha$ estandarizado = 0,888	Se elimina LI5 y LI3
LI3	0,199	Eliminado		
LI5	0,021	Eliminado		
<b>ESCALA POLÍTICA/PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD</b>				
PO1,PO2, PO3, PO4, PO5, PO6, PO7, PO8, PO9	Corre. Ítem-total >0,3		$\alpha = 0,958$ $\alpha$ estandarizado = 0,962	No se elimina ningún ítem
<b>ESCALA ALIANZAS Y RECURSOS</b>				
AL1, AL2, AL3, AL4, AL6, AL7, AL8, AL9	Corre. Ítem-total >0,3		$\alpha = 0,861$ $\alpha$ estandarizado = 0,861	Se elimina AL5
AL5	0,137	Eliminado		
<b>ESCALA GESTIÓN DE LOS EMPLEADOS</b>				
GEM1, GEM2, GEM3, GEM4, GEM5, GEM6, GEM7, GEM8, GEM9, GEM10, GEM11	Corre. Ítem-total >0,3		$\alpha = 0,926$ $\alpha$ estandarizado = 0,942	No se elimina ningún ítem
<b>ESCALA APRENDIZAJE</b>				
AP1, AP2, AP3, AP4, AP5, AP6, AP7, AP8	Corre. Ítem-total >0,3		$\alpha = 0,832$ $\alpha$ estandarizado = 0,859	No se elimina ningún ítem
<b>ESCALA GESTIÓN DE LOS PROCESOS</b>				
GP1, GP2, GP3, GP4, GP5, GP6, GP7	Corre. Ítem-total >0,3		$\alpha = 0,867$ $\alpha$ estandarizado = 0,889	No se elimina ningún ítem
<b>ESCALA MEJORA CONTINUA</b>				
MC1, MC2, MC3, MC4, MC5, MC6, MC7, MC8	Corre. Ítem-total >0,3		$\alpha = 0,863$ $\alpha$ estandarizado = 0,867	No se elimina ningún ítem
<b>ESCALA RESULTADOS/SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES</b>				
RSC1, RC2, RC3, RC4, RC5, RC6, RC7	Corre. Ítem-total >0,3		$\alpha = 0,939$ $\alpha$ estandarizado = 0,940	No se elimina ningún ítem
<b>ESCALA RESULTADOS/SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS</b>				
RSE1, RSE2, RES3, RSE7, RSE8, RSE9	Corre. Ítem-total >0,3		$\alpha = 0,896$ $\alpha$ estandarizado = 0,915	Se elimina RSE4, RSE5, RSE6
RSE4	0,345	Eliminado		
RSE5	-0,244	Eliminado		
RSE6	0,229	Eliminado		
<b>ESCALA RESULTADOS/IMPACTO SOCIAL</b>				
RSS1, RSS2, RSS4, RSS3, RSS5, RSS6, RSS7, RSS8	Corre. Ítem-total >0,3		$\alpha = 0,938$ $\alpha$ estandarizado = 0,941	No se elimina ningún ítem
<b>ESCALA RESULTADOS CLAVE</b>				
RC1, RC2, RC3, RC4, RC5, RC6	Corre. Ítem-total >0,3		$\alpha = 0,964$ $\alpha$ estandarizado = 0,967	No se elimina ningún ítem

Fuente: Elaboración propia.

Mediante el análisis de la correlación ítem-total en las escalas de medida, comprobamos que existe ítems en algunas de las escalas, con una correlación ítem-total por debajo del mínimo recomendado de 0,3 (Nurosis, 1993) que fueron eliminados, con lo que se mejora el alfa de Cronbach de las correspondientes escalas de medida. Después de la depuración de las escalas, el coeficiente Alpha de Cronbach alcanza en todos los casos valores superiores al nivel mínimo exigido, 0,7 (Nunnally, 1979), superando todos el 0,8 mínimo exigido más exigente recomendado por determinados autores para estudios confirmatorios (Luque, 2000).

## 5. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en este trabajo de investigación nos permiten extraer las siguientes conclusiones. En primer lugar, entre el conjunto de motivos señalados por las Termas de la Región Centro de Portugal para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad son mejorar el control y la eficiencia de la empresa y mejorar los procesos/ procedimientos internos, base para la gestión de la calidad total, mejorar la calidad de los servicios prestados, todas ellas motivaciones internas y podemos concluir que los resultados de este estudio son consistentes con los hallazgos anteriores de otros estudios (Buttle (1997), Tang y Kam (1999), Torre et al. (2001), Escanciano et al. (2001), Madg y Curry (2003), Zaramdini (2007) y Cruz Ros (2007), Álvarez et al. (2011b)).

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

En segundo lugar, hemos obtenido evidencia empírica de que las Termas esperan que el proceso de implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad les permita prestar servicios de mayor calidad, mejorar la posición competitiva y mejorar las ventas, seguida de incrementar la cuota de mercado, reducir quejas e incremento de la conciencia de calidad de los empleados.

Para finalizar, indicar que el grado de madurez en las Termas del Centro es alto (superior al 70%), obteniendo en todos los factores críticos de la calidad una puntuación media entre 5 y 6, considerada como importante.

Los resultados de este trabajo tienen importantes implicaciones para los directivos de las Termas del Centro, ya que proporciona los puntos fuertes y áreas de mejora en el ámbito de la calidad, detectándose la necesidad de mejora en determinados aspectos relacionados con la gestión de los empleados y las alianzas y recursos, lo que constituyen las principales áreas de mejora.

En el análisis de las motivaciones y beneficios no hemos encontrado diferencias significativas de dependencia entre las mismas y el tamaño del establecimiento, si este posee alojamiento y su periodo de apertura, lo que quiere decir que tanto las motivaciones como los beneficios no están influidos por dichas variables. Lo mismo sucede en el análisis de los factores críticos y resultados.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Ahire, S.L.; Golhar, D.Y. y Waller, M.A. (1996): "Development and validation of TQM implementation constructs", *Decision Sciences*, Vol. 27, No. 1, pp. 23-56.
- Anderson, J.; Rungtusanatham, M.; Schroeder, R. G. y Devaraj, S. (1995): "A Path analytic model of a theory of Quality Management underlying the Deming Management Method: preliminary findings", *Decisions Science*, Vol. 26, No. 5, (sep-oct.), pp. 637-657.
- Albacete, C. A.; Fuentes, M. M. y Lloréns, F. J. (2007): "Service quality measurement in rural accommodation", *Annals of Tourism Research*, Vol. 34. No. 1.
- Álvarez, J.; Fraiz, J.A. y Del Río, M.C. (2011a): "Gestión de la Calidad en Termas Portoenorte de Portugal. Estudio empírico", *XX International Conference AEDEM*, Montenegro.
- Álvarez, J.; Fraiz, J.A. y Del Río, M.C. (2011b): "Motivaciones de los establecimientos Termales Españoles para certificarse en la Q de Calidad Turística", *Congreso Internacional de Turismo Termal*, Ourense (España).
- Antony, J.; Leung, K. y Knowless, G. (2002): "Critical Success Factors of TQM Implementation in Hong Kong Industries", *International Journal of Quality and Reliability Management*, No. 19, pp. 551-566.
- Arana, G. y López, F. (2002): "ISO 9000 y rentabilidad empresarial: un estudio empírico en las empresas Vascas", *II Conferencia de Ingeniería de Organización*, Vigo, 5-6 de septiembre.
- Arana, G.; Heras, I.; Ochoa, C. y Andonegi, J.M. (2004): "Incidencia de la gestión de la calidad en los resultados de las empresas: un estudio para el caso de las empresas vascas", *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, No. 11, marzo, pp. 131-159.
- Babbie, E. (1995): *The Practice of Social Research*. Wadsworth Publishing Company.
- Benner, M.J. y Veloso, F.M. (2008): "ISO 9000 practices and financial performance: A technology coherence perspective", *Journal of Operarions Management*, Vol. 26, pp. 611-629.
- Black, S. y Porter, L.J. (1995): "An empirical model for total quality management", *Total Quality Management*, Vol. 6, No. 2, pp. 149-164.
- Boulter, L. y Bendell, T. (2002): "How can ISO 9000:2000 help companies achieve excellence?: What the companies think". *Measuring Business Excellence*, Vol. 6, nº 2, págs. 37-41.
- Bou-Llugar, J.C.; Escrig-Tena, A.B.; Roca-Puig, V. y Beltran-Martín, I. (2005): "To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model? An empirical study", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22, No. 4, pp. 337- 353
- Briggs, S., Sutherland, J. y Drummond, S. (2007): "Are hotels serving quality? Anexploratory study of service quality in the Scottish hotel sector", *Tourism Management*, Vol.28 No. 4, pp.1006-1019.
- Brown, A. y Van Der Wiele (1995): "Industry experience with ISO 9000", *Asia Pacific Journal of Quality Management*, Vol. 4, No. 2, pp. 8-17.
- Brown, A.; Van Der Wiele, T. y Loughton, K. (1998): "Smaller enterprises experiences with ISO 9000", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 15, No. 3, pp. 273-285.

Buttle, F. (1997): "ISO 9000: marketing motivations and benefits", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14, No. 9, pp. 936-947.

Camisón, C.; Cruz, S. y González, T. (2007): *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques y sistemas*. Madrid: Pearson Prentice Hall. Madrid.

Carlsson, M. y Carlsson, D. (1996): "Experiences of implementing ISO 9000 in Swedish industry", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 13, No. 7, pp. 36-47.

Casadesús, M. y Heras, I. (2001): "La norma ISO 9000: beneficios de su introducción en las empresas españolas. Un estudio empírico", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 10, No. 1, pp. 55-67

Casadesús, M.; Giménez, G. y Heras, I. (2001): "Benefits of ISO 9000 implementation in Spanish industry". *European Business Review*, Vol. 13, No. 6, pp. 327-336.

Casadesús, M.; Giménez, G. y Martí, R. (1998): "La normativa de aseguramiento de la calidad ISO 9000 en Cataluña: expectativas y efectos. Estudio empírico", *Proceedings of the VIII National Congress of ACEDE, September*, Las Palmas de Gran Canaria.

Casadesús, M.; Heras, I. y Arana, G. (2004): "Costes y beneficios de la implantación de la normativa de calidad ISO 9000. Evolución temporal", *Congreso nacional de ACEDE*, Murcia.

Casadesús, M.; Marimon, F. y Alonso, M. (2010): "The future of standardised quality management in tourism: evidence from the Spanish tourist sector", *The Service Industries Journal*, Vol.30, No. 14, pp. 2457-2474.

Claver, E.; Tarí, J.J. y Molina, J.F. (2003): "Critical factors and results of quality management: An empirical study", *Total Quality Management*, Vol. 14, No. 1, pp. 91-118.

Claver, E.; Llopis, J. y Tarí, J. J. (1999): *Calidad y dirección de empresas*. Civitas, Madrid.

Climent, S. (2005): "Los costes, gastos, burocracia e incremento de productividad por la certificación en la norma iso 9000 en las empresas certificadas en la norma ISO 9000 de la Comunidad Valenciana", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresas*, Vol. 11, No. 1, pp. 245-259.

Conca, F.J.; Llopis, J. y Tarí, J.J. (2004): "Development of a measure to assess quality management in certified firms", *European Journal of Operational Research*, Vol. 156, No. 3, pp. 683-697.

Conti, T. (2007): "A history and review of the European quality award model", *The TQM Magazine*, Vol. 19, No. 2, pp. 112-28.

Crosby, P.B. (1979): *Quality is Free. The Art of Making Quality Certain*. New York, McGraw-Hill. Edición española: *La Calidad no Cuesta. El Arte de Cerciorarse de la Calidad*. CECSA, México 1987.

Cronbach, L. J. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of tests*. *Psychometrika*. 16, 297-334.

Cruz Ros, S. (2007): "Motivos y objetivos de la implantación de la gestión de la calidad de empresas españolas de servicios: un análisis comparativo entre enfoques", *Dirección y Organización*, No. 33 (marzo), pp. 33-73.

Dale, B.G. (1994): *Managing Quality*, 2nd ed., Prentice Hall, Hemel Hempstead.

Deming, W.E. (1982): *Out of the Crisis. Auality, Productivity and Competitive Position*. MIT, Cambridge. Edición Española: *Calidad, productividad y competitividad. La salidad de la crisis*. Díaz de Santos, Madrid, 1989.

Dick, G.; Gallimore, K. y Brown, C.J. (2001): "ISO 9000 and quality emphasis: an empirical study of front-room versus back-room dominant service industries", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, No.2, pp.114-36.

Dick, G.M.P.; Heras, I. y Casadesús, M. (2008): "Shedding light on causation between ISO 9001 and improved business performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28, No. 7, pp. 687-708.

Dissanayaka, S.M.; Kumaraswamy, M.M.; Karim, K. E Marosszeky, M. (2001): "Evaluating outcomes from ISO 9000 – certified quality systems of Hong Kong constructors", *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 1, pp. 29-40.

Easton, G. y Jarrell, S. (1998): "The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance: An Empirical Investigation", *Journal of Business*, Vol. 71, No. 2, pp. 253-307.

EFQM (1999): *EFQM Model for Business Excellence: Company Guidelines*. European Foundation for Quality Management, Bruselas.

Escanciano, C. (2000): "Beneficios de la certificación ISO 9000 en España", *Forum Calidad*, No. 111, Madrid.

Escanciano, C.; Fernández, E. y Vázquez, C. (2001): "ISO 9000 certification and quality management in Spain: Results of a national survey", *The TQM Magazine*, Vol. 13, No. 3, pp. 192-200.

Feigenbaum, A.V (1991): *Total Quality Control*. 3rd edition, McGraw-Hill, New York, NY.

Flynn, B.F.; Schroeder, R.C. y Sakakibara, S. (1994): "A framework for quality management research and an associated measurement instrument", *Journal of Operations Management*, Vol. 11, pp. 339-366.

Garvin, D. (1984): "What does Product Quality Really Mean?", *Sloan Management Review*, Vol.26, No.1, pp.25-43.

George, D. y Mallery, P. (1995): *SPSS/PC +Step by Step: A simple Guide and Reference*. Ed. Wardsworth Publishing Company.

Go, F.M. y Govers, R. (2000): "Integrated quality management for tourist destinations: a European perspective on achieving competitiveness", *Tourism Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 79-88.

Gómez, M.; Danglot, C. y Vega, L. (2003): "Sinopsis de pruebas estadísticas no paramétricas. Cuándo usarlas", *Revista Mexicana de Pediatría*, Vol. 70, No. 2, pp. 91-99.

Gotzmani, K.D. y Tsiotras, G.D. (2002): "The true motivations behind ISO 9000 certification: Their effect on the overall certification benefits and long term contribution towards TQM", *International Journal of Quality*, Vol. 19, No. 2, pp. 151-169.

Graefe, A. R. y Vaske, J. J. (1987): "A framework for managing quality in the tourist experience". *Annals of Tourism Research*, Vol. 14, No.3, pp. 390-404.K

Grande, I. y Abascal, E. (2000): *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial*. 5ª edición, ESIC Editorial, Madrid.

Grandzol, J.R. y Gershon, M. (1998): "A survey instrument for standardizing TQM modeling research", *International Journal of Quality Science*, Vol. 3, No. 1, pp. 80-105.

Harrington, D. y Akehurst, G. (2000): "An empirical study of service quality implementation", *The Service Industries Journal*, Vol. 20, No. 2, pp. 133-156.

Hendricks, K.B. y Singhal, V.R. (1997): "Quality awards and the market value of the firm: an empirical investigation", *Management Science*, Vol. 42, No. 3, pp. 415-436.

Hendricks, K.B. y Singhal, V.R. (2001a): "Firm characteristics, total quality management, and financial performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 19, No. 3, pp. 269-285.

Hendricks, K.B.; Singhal, V.R. (2001b): "The long-run stock price performance of firms with effective TQM programs", *Management Science*, Vol. 47, No. 3, pp. 359-368.

Heras, I.; Arana, G. y Casadesús, M. (2006): "A delphi study on motivation for ISO 9000 and EFQM". *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 23, nº 7, págs. 807-827.

Ishikawa, K. (1985): *What's Total Quality Control of The Japanese Way*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Jones, R.; Arndt, G. y Kustin, R. (1997): "ISO 9000 amongst Australian companies: impact of time and reasons for seeking certification on perceptions of benefits received", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 14, No. 7, pp. 650-660.

Juran, J.M. (1988): *Juran on Planning for Quality*. The Free Press, Nueva York. Edición española: *Juran y la planificación para la Calidad*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1990.

Kanji, G.K. (1998): "Measurement of Business Excellence", *Total Quality Management*, Vol. 9, No. 7, pp. 633-643.

Karapetrovic, S. y Willborn, W. (2001): "Audit and self-assessment in quality management: comparison and compatibility", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16 No. 6, pp. 366-377.

Kaynak, H. (2003): "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 21, No. 4, pp. 405-435.

Larsen, B. y Häversjö, T. (2001): "Management by standards real benefits from fashion", *European Journal of Operational Research*, Vol. 17, No. 4, pp. 457-480.

Leal, A. (1997): "Gestión de Calidad Total en Empresas Españolas: Un análisis Cultural y de Rendimiento", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 6, No. 1, pp. 37-56.

Lee, T.Y. (1998): "The development of ISO 9000 certification and the future of quality management. A survey of certified firms in Hong Kong", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 162-177.

- Luque, T. (2000): *Técnicas de Análisis de Datos e Investigación de Mercados*. Ediciones Piramide, Madrid.
- Llopis, J. y Tari, J.J. (2003): “The importance of internal aspects in quality improvement”, *International Journal of Quality*, Vol. 20, No. 3, pp. 304-324.
- Magd, H. y Curry, A. (2003): “ISO 9000 and TQM: are they complementary or contradictory to each other?”, *The TQM Magazine*, Vol. 15, No. 4, pp. 244-256.
- Mallak, L.A.; Bringelson, L.S. y Lyth, D.M. (1997): “A cultural study of ISO 9000 certification”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14, No. 4, pp. 328-348.
- Martínez, M. (2006): “Análisis de la gestión de la calidad total en las entidades gallegas. Un estudio basado en el modelo de Excelencia de la European for Quality Management (EFQM)”, *Tesis Doctoral*, Universidad de A Coruña.
- McAdam R. y Fulton F. (2002): “The impact of the ISO 9000:2000 quality standards in small software firms”, *Managing Service Quality*, Vol. 12, No. 5, pp. 336-345
- Motwani, J. (2001): “Measuring critical factors of TQM”, *Measuring Business Excellence*, Vol. 5, No. 2, pp. 27–30.
- Neumayer, E. y Perkins, R. (2005): “Uneven geographies of organizational practice: explaining the cross-national transfer and adoption of ISO 9000”, *Economic Geography*, Vol. 81, No. 3, pp. 237-259.
- Nicolau, J. y Sellers, R. (2002): “The stock market’s reaction to quality certification: empirical evidence from Sapin”, *European Journal of Operational Research*, Vol. 142, No. 3, pp. 632-641.
- Nunnally, J. (1979): *Psychometric Theory*. McGraw-Hill, New York.
- Nurosis, M.J. (1993): *SPSS. Statistical Data Análisis*. SPSS Inc.
- Padrón, V. (1996): “Análisis comparativo de los distintos enfoques en la gestión de la calidad total”, *Esic Market*, Julio—Septiembre, pp. 147-158.
- Powell, T.C. (1995): “Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study”, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 1, pp. 15-37.
- Prajobo, D.I. (2005): “The comparative analysis of TQM practices and quality performance between manufacturing and services firms”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, No. 3, pp. 217–228.
- Quazi, H.A.; Jemangin, J.; Kit, L.W. y Kian, C.L. (1998): “Critical factors in quality management and guidelines or self-assessment, the case of Singapore”, *Total Quality Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 35-55.
- Ragothaman, S. y Korte, L. (1999): “The ISO 9000 international quality registration: an empirical analysis of implications for business firms”, *International Journal of Applied Quality Management*, Vol. 2, No. 1, pp. 59-73.

- Rahman, S. (2001): "Total quality Management practices and business outcome: evidence from a small and medium enterprises in Western Australia", *Total Quality Management*, March, Vol. 12, No. 2, pp. 35-49.
- Rao, S.S.; Raghunathan, T.S. y Solis, L.E. (1998): "The best commonly followed practices in the human resource dimension of quality management in new industrialized countries (NIC): the case of India, China, and Mexico", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16, No. 3.
- Rao, S.S.; Solis, L.E. y Raghunathan, T.S. (1999): "A Framework for International Quality Management Research: Development and Validation of a Measurement Instrument", *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 7, pp. 1047-1075.
- Reed, R.; Lemak, D.J. y Montgomery, J.C. (1996): "Beyond process: TQM content and firm performance", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 173-202.
- Reichel, A., Lowengart, O. y Milman, A. (2000): "Rural tourism in Israel: service quality and orientation", *Tourism Management*, Vol. 21, pp. 451-459.
- Ritchie, L. y Dale, B.G. (2000): "Self-assessment using the business excellence model: A study of practice and process", *International Journal of Production Economics*, Vol. 66, No. 3, pp. 241-254.
- Sánchez Pérez, M. y Sarabia Sánchez, F.J. (1999): "Validez y fiabilidad de escalas", en Sarabia, F.J. (coord.), *Metodología para la Investigación en Marketing y Administración de Empresas*, Ed. Pirámide, Madrid, pp. 363-393.
- Saraph, J.; Benson, G. y Schroeder, R. (1989): "An instrument for measuring the critical factors of quality management", *Decision Sciences*, Vol. 20, pp. 810-829.
- Sharma, D.S. (2005): "The association between ISO 9000 certification and financial performance", *International Journal of Accounting*, Vol. 40, No. 2, pp. 151-172.
- Sharpley, R. y Forster, G. (2003): "The implications of hotel employee attitudes for the development of quality tourism: the case of Cyprus", *Tourism management*, Vol. 24, No.6, pp. 687-697.
- Sila, I. y Ebrahimpour, M. (2002): "An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000", *The International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19, No. 6-7, pp. 902-970.
- Singels, J.; Ruël, G. y Van De Water, H. (2001): "ISO 9000 series certification and performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 62-75.
- Stevenson, H.T. y Barnes, C.F. (2001): "Fourteen years of ISO 9000: impact, criticisms, costs, and benefits", *Business Horizons*, No. May-June, pp.45-51.
- Sureshchandar, G.S.; Rajendran, C. y Anantharaman, R.N. (2001): "A conceptual model for total quality management in service organizations", *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 3, pp. 343-363.
- Tan, L. y Gilbert, L. (2001): "ISO 9000: the answer for Total Quality Management implementation? The Malaysian case", *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 2, pp. 223-229.

Tang, S.L. y Kam, C.W. (1999): "A survey of ISO 9001 implementation in engineering consultancies in Hong Kong", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16 No. 6, pp. 562-74.

Tarí y Molina, F.J. (2002): "Quality Management Results in ISO 9000 Implementation Practices", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 12, No. 7, pp. 10-27.

Terlaak, A. y King, A.A. (2006): "The effect of certification with the ISO 9000 Quality Management Standard: A signalling approach", *Journal of Economics Behavior & Organization*, Vol. 60, pp. 579-602.

Terziovski, M.; Power, D. y Sohal, A.S. (2003): "The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance", *European Journal of Operational Research*, No. 146, pp. 580-595.

Torre, G.P., Adenso-Diaz, B. y Gonzalez, A.B. (2001): "Empirical evidence about managerial issues of ISO certification", *The TQM Magazine*, Vol. 13 No.5, pp.355-60.

Tsaur, S. y Lin, Y. (2004): "Promoting service quality in tourist hotels: The role of HRM practices and service behavior", *Tourism Management*, Vol. 25, No.4, pp. 471-481.

Van Der Wiele, A.; Williams, R. y Dale, B.G. (2000): "TQM: is a fad, fashion, or fit?", *Quality Management Journal*, Vol. 7, No. 2, pp. 65-67.

Vloeberghs, D. y Bellens, J. (1996): "Implementing the ISO 9000 standards in Belgium", *Quality Progress*, Vol. 29, No. 6, pp. 43-48.

Wall, G. (1995): "Turismo y patrimonio. Necesidad de estudios comparados", *Estudios y Perspectivas en Turismo*, Vol. 4, No. 4, pp. 340-350.

Wilkinson, A., Redman, T., Snape, E. y Marchington, M. (1998): *Managing with Total Quality Management. Theory and Practice*. MacMillan, Nueva York, Hong Kong.

Yahya, S. y Goh, W.K. (2001): "The implementation of an ISO 9000 quality system", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18 No. 9, pp. 941-66.

Zaramdini, W. (2007): "An empirical study of the motives and benefits of ISO 9000 certification: The UAE experience", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21, No. 5, pp. 472-491.

Zhang, Z. (2000): "Quality management in China", *The TQM Magazine*, Vol. 12, No. 2, pp. 92-105.

## Anexo

### Liderazgo

- 1.- Se aprecia con claridad el compromiso personal de la dirección en la formulación y comunicación de la misión, visión y valores de la empresa.
- 2.- El Equipo de Dirección de nuestra empresa estimula el cambio y la implementación de una cultura de confianza, implicación y apoyo orientada hacia la consecución de las mejores prácticas.
- 3.- Los administradores comunican activamente a sus empleados su compromiso con el proceso de prestación de un servicio de calidad a sus clientes
- 4.- A los empleados se les anima a que ayuden a implantar cambios en la organización
- 5.- Los administradores y supervisores permiten a los empleados tomar sus propias decisiones
- 6.- Los administradores y supervisores motivan a sus empleados y les ayudan a desempeñar un alto nivel en su trabajo
- 7.- La dirección reconoce los esfuerzos y las mejoras alcanzadas por el personal.

<p>8.- Los administradores mantiene contactos con los clientes, proveedores y otros agentes externos y se implica con ellos en el fomento y participación de alianzas y acciones de mejora</p> <p>9.- Se identifican y se impulsan por parte de los administradores los cambios que se deben llevar a cabo para la mejora y se revisa su eficacia una vez implantados</p> <p>10.- Se persigue de forma proactiva (anticipadamente) la mejora continua antes de tener que reaccionar por conflictos o crisis</p>
<p><b>Política/ planificación de la calidad</b></p> <p>1.- La dirección comunica su estrategia y objetivos a todo el personal</p> <p>2.- Se desarrollan e implantan las estrategias y planes de negocio en base a la información sobre los requisitos de los clientes y las capacidades de la empresa</p> <p>3.- La dirección despliega la política de adecuación del servicio a la satisfacción del cliente, estableciendo objetivos realistas para todo su personal (directivos, mandos intermedios y empleados)</p> <p>4.- Define procesos de planificación bien estructurados y comprensibles, revisando y actualizando regularmente los objetivos de la empresa tanto a corto como a largo plazo.</p> <p>5.- Enfoca los planes hacia el logro de las mejores prácticas empresariales.</p> <p>6.- Se implica al personal en el establecimiento de los objetivos y planes</p> <p>7.- Se identifican y desarrollan procesos clave a partir de las estrategias o planes de negocio</p> <p>8.- La dirección comunica su estrategia y objetivos a los clientes, proveedores y otros agentes externos para que los conozcan</p> <p>9.- Se evalúan los resultados realizando una comparación con los planificados, con el objetivo de introducir mejoras.</p>
<p><b>Alianzas y recursos</b></p> <p>1.- Existe una relación estrecha de trabajo con los proveedores</p> <p>2.- Nos esforzamos por establecer relaciones a largo plazo con los proveedores</p> <p>3.- Se proporcionan a los proveedores los requisitos exigidos (de calidad) de los productos o servicios</p> <p>4.- La dirección de la empresa fomenta el uso de pocos proveedores, siendo la calidad en lugar del precio, el primer criterio de selección</p> <p>5.- Los proveedores están implicados activamente en nuestro proceso de desarrollo de nuevos productos y/o servicios</p> <p>6.- Se formula un plan de gestión sobre edificios, equipos y otros materiales (forma de utilización, mantenimiento, seguros, renovaciones etc.) para mejorar el rendimiento total de la organización</p> <p>7.- Se asignan y se utilizan adecuadamente los recursos económicos y financieros de forma que se garantice el éxito de la estrategia</p> <p>8.- Se recoge y se gestiona toda la información importante y el conocimiento generado resultando dicha información fiable y fácil de utilizar por el personal correspondiente</p> <p>9.- En general, se realiza una gestión de las alianzas y recursos acorde con la estrategia</p>
<p><b>Gestión de los empleados</b></p> <p>1.- Se realiza la gestión de los recursos humanos en línea con la estrategia y/o planes de negocio</p> <p>2.- Se forma a los empleados en destrezas para resolver problemas</p> <p>3.- Se forma a los empleados en el trabajo en equipo</p> <p>4.- Se ajusta la experiencia y la formación de las personas a las necesidades actuales y futuras o en su caso, se desarrollan planes de formación específicos</p> <p>5.- Se fomenta y se apoya que las personas asuman responsabilidades y tomen decisiones sin riesgo para la organización, se impliquen en actividades de mejora, trabajen en equipo, etc.</p> <p>6.- Se cuenta con un sistema transparente para recompensar los logros y las mejoras del personal, así como algún sistema de beneficios sociales (plan de pensiones, guardería...)</p> <p>7.- Se mide el rendimiento de los empleados y se reconoce con el objetivo de motivar a los mismos y mejorar los resultados de su trabajo</p> <p>8.- La comunicación entre todo el personal es ascendente, descendente y horizontal, de forma que los empleados se consideran estar bien informados y que sus opiniones se valoran</p> <p>9.- Se mide formal y regularmente la satisfacción de los trabajadores.</p> <p>10.- Se introducen mejoras en la gestión de los recursos humanos a partir de encuestas de satisfacción del personal, reuniones periódicas con los empleados, análisis de rendimientos, etc.</p> <p>11.- Existen políticas y prácticas de seguridad y/o salud perfectamente establecidas.</p>
<p><b>Aprendizaje</b></p> <p>1.- Los directivos y supervisores aseguran que todos los empleados reciben formación que les ayuda a entender cómo y por qué la organización actúa</p> <p>2.- La mayoría de empleados de esta empresa poseen suficiente conocimiento sobre los aspectos básicos del sector</p> <p>3.- La mayoría de empleados de esta organización entienden los procesos básicos utilizados para crear nuestros productos/servicios</p> <p>4.- Disponibilidad de recursos</p> <p>5.- Los directivos y supervisores participan en la formación especializada para la formación del personal dentro de la organización</p> <p>6.- Los empleados reciben formación para el desarrollo de su trabajo</p> <p>7.- Los empleados reciben formación para el desarrollo del trabajo en equipo</p> <p>8.- La alta dirección ha establecido un ambiente que fomenta la formación continua</p>
<p><b>Gestión de los procesos</b></p> <p>1.- Control y mejora continua de los procesos clave</p> <p>2.- La prevención de servicios defectuosos es una actitud fuerte en esta organización</p> <p>3.- Los procesos utilizados en esta organización incluyen medidas que garantizan que el desarrollo de los servicios son acordes con el diseño previo y posterior ejecución (medidas de calidad).</p> <p>4.- Los empleados involucrados en diferentes procesos saben cómo evaluarlos</p> <p>5.- Se desarrollan nuevos servicios con la intención de acceder a otros mercados, anticiparse a las necesidades del mercado actual o tratar de ser mejores que los principales competidores</p> <p>6.- Se garantiza que el desarrollo de los productos/servicios son acordes con los diseños previos y desarrollos posteriores</p> <p>7.- El diseño de los procesos logra minimizar los posibles errores de los empleados.</p>
<p><b>Mejora continua</b></p> <p>1.- Se introducen mejoras en los servicios como consecuencia de encuestas de satisfacción a los clientes, quejas y reclamaciones, etc.</p> <p>2.- Esta implantado un programa para encontrar las pérdidas de tiempo y costes en todos los procesos</p> <p>3.- Se realizan estudios de mercado para conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes y como consecuencia es introducen mejoras en todos sus productos, servicios y procesos</p> <p>4.- Se identifican las áreas de mejora</p> <p>5.- Se gestiona la información para apoyar la mejora de la calidad (análisis de información del negocio, costes y aspectos financieros para apoyar el desarrollo de prioridades de mejora)</p> <p>6.- Incremento de los contactos personales directos de la organización con los clientes</p>

7.- Utilización de los requisitos de los clientes como base para la calidad
8.- Los directivos y supervisores apoyan las actividades que mejoran la satisfacción de los clientes
<b>Resultados/satisfacción de los clientes</b>
1.- La empresa se preocupa de recoger información de sus clientes para medir su satisfacción, mediante encuestas, reclamaciones etc.
2.- La satisfacción del cliente muestra mejoras con el paso del tiempo
3.- Se ha puesto en marcha un mecanismo para escuchar y resolver quejas de los clientes
4.- Se establecen objetivos en este contexto y los resultados en los clientes alcanzados cumplen los objetivos marcados
5.- Se analizan las causas de estos resultados en los clientes y se implantan planes o acciones de mejora
6.- Abarcan todos estos resultados en los clientes a las áreas más relevantes de la organización
7.- Se comparan estos resultados en los clientes con los de los principales competidores siendo favorable tal comparativa o, en su defecto, aprendemos de ellos
<b>Resultados/satisfacción de los empleados</b>
1.- La empresa recoge información pertinente de los empleados para medir su satisfacción (encuestas, reuniones, motivación, formación, promoción, etc.)
2.- Se evalúan otros indicadores indirectos de satisfacción como el nivel de absentismo, quejas, implicación en programas de mejora, rotación de personal, etc.
3.- La satisfacción de los empleados muestra mejora con el paso del tiempo
4.- El absentismo es bajo
5.- La rotación de personal es baja
6.- Se establecen objetivos en este contexto y los resultados alcanzados cumplen con los objetivos marcados por la organización
7.- Se analizan las causas de estos resultados en las personas y se implantan planes o acciones de mejora
8.- Abarcan todos estos resultados en los empleados a las áreas más relevantes de la organización
9.- Se comparan estos resultados en los empleados con los de los principales competidores siendo favorable tal comparativa o, en su defecto, aprendemos de ellos
<b>Resultado impacto social</b>
1.- Se desarrollan políticas para reducir y prevenir riesgos para la salud y seguridad
2.- Se desarrollan políticas de protección del medioambiente
3.- La empresa participa en muchas actividades de la comunidad
4.- Se evalúa la sensación que la comunidad tiene mediante encuestas, reuniones autoridades, etc.
5.- La resultados en la sociedad muestran mejoras con el paso del tiempo
6.- Se establecen objetivos en este contexto y los resultados alcanzados cumplen con los objetivos marcados por la organización
7.- Se analizan las causas de estos resultados en la sociedad y se implantan planes o acciones de mejora
8.- Se comparan estos resultados en la sociedad con los de los principales competidores siendo favorable tal comparativa o, en su defecto, aprendemos de ellos
<b>Resultados clave</b>
1.- Nuestros resultados financieros han sido excelentes
2.- Se analizan las tendencias de todos los resultados clave en los últimos 3 años y presentan una mejoría o un alto resultado mantenido en el tiempo
3.- Se evalúan los resultados clave tanto económicos como no económicos, así como financieros y no financieros
4.- Se establecen objetivos en este contexto y los resultados clave alcanzados cumplen con los mismos
5.- Se analizan las causas de estos resultados clave y se implantan planes o acciones de mejora
6.- Abarcan todos estos resultados clave a las áreas más relevantes de la organización

Liderazgo: “se refiere a: la responsabilidad y al comportamiento de todo el equipo directivo en dirigir a la empresa en el proceso de prestación de un servicio acorde a las exigencias del cliente con el objetivo de la satisfacción del mismo, así como el impulso de todas las acciones necesarias para la mejora continua de todos los procesos de prestación del servicio, asegurándose que el sistema de gestión de la organización se desarrolla y se pone en práctica)”

Política de calidad/planificación de la calidad: “se refiere a: como la organización desarrolla su misión y visión, mediante una estrategia claramente enfocada hacia sus grupos de interés, Clientes, Empleados, Sociedad e Inversores, apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos adecuados.”

Alianzas y recursos: “se refiere a: cómo planifica y gestiona la organización sus colaboradores externos y sus recursos internos para apoyar su política de calidad y su estrategia, y el funcionamiento eficaz de sus procesos)” .

Gestión de empleados: “se refiere a: cómo gestiona y desarrolla la organización los conocimientos de las personas que la constituyen y libera todo su potencial, tanto individualmente como en equipo y en el conjunto de la organización. Y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y su estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos”.

Aprendizaje: “el aprendizaje es el proceso a través del cual se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos,

Gestión de los procesos: “se refiere a: cómo diseña, gestiona, y mejora la organización sus procesos con objeto de apoyar su política y su estrategia, y para generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros actores”.

Mejora continua: “proceso de carácter dinámico que implica la realización de cambios graduales, pero muy frecuentes, estandarizando los resultados obtenidos tras cada mejora alcanzada “Siempre es posible hacer mejor las cosas””.

Resultados de los clientes: “analiza: qué logros se está alcanzando con relación a la satisfacción de los clientes externos”.

Resultados de los empleados: “analiza: qué logros se está alcanzando con relación a las personas que la integran”.

Resultados impactos social: “aborda: qué logros está alcanzando la organización en la sociedad, a nivel local, nacional e internacional”.

Resultados clave: “analiza: qué logros está alcanzando la organización en relación al rendimiento planificado”.