

COMPONENTES DE LA ACTUACIÓN DEL PERSONAL DE CONTACTO EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO HOTELERO

Galindo Reyes, Fuensanta C
González Robles, Eva María
Parra Guerrero, Francisca

ABSTRACT

El estudio de la calidad en el sector hotelero constituye, sin duda, un tema de interés desde hace décadas. No obstante, las líneas de investigación asociadas a ella han mostrado un desarrollo desigual. Concretamente, son aún escasas las investigaciones que atienden al estudio de los elementos protagonistas de la calidad por separado y, lo que nos parece más importante, lo desarrollen desde la óptica del cliente.

Esta situación nos ha llevado a centrar nuestro estudio en uno de los componentes clave en la prestación del servicio, nos referimos al rol desempeñado por el personal de contacto en las organizaciones hoteleras. Precisamente, la profundización en su estudio nos condujo a determinar las dimensiones de la calidad relacionadas con el personal de contacto que más valora el cliente, es decir, desde la perspectiva de la demanda como base para la adecuada medición de la calidad de servicio en la empresa hotelera, siendo en nuestro caso el marco de estudio los hoteles de 3 y 4 estrellas ubicados en la Costa del Sol.

1. MARCO TEÓRICO.

Inicialmente y previo al análisis teórico de nuestro estudio, nos gustaría mencionar las razones que nos han llevado a centrarnos en tan sólo uno de los protagonistas del proceso de prestación del servicio hotelero. De un lado, el personal de contacto, constituye, sin duda, un elemento crítico para la realización de un servicio de calidad (Crosby, L.A., Stephens, N., 1987; Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., 1988; Eiglier, P., Langeard, E., 1989; Bitner, M.J., Booms, B.H., Tetreault, M.S., 1990; Gronroos, C, 1994; Hartline, M.D., Ferrell, O.C., 1996; Kelley, S., Hoffman, D., 1997; Necmi, K., 1999; Bettencourt, L., Meuter, M, Gwinner, K., 2001; Spencer-Matthews, S., Lawley, M., 2006) y, de otro, dentro del sector hotelero son aún escasas las líneas de investigación que profundizan en aspectos concretos de la figura del personal de contacto. No obstante, cabe citar en este sentido, los trabajos realizados por, Jiju, A., Freine, J., Sid, G., 2004; Otero Neira, C.; García Garazo, T., 2004, si bien, puede comprobarse que las investigaciones son recientes y, comparadas con otras líneas, aún escasas.

Por otra parte y, continuando dentro del marco teórico, señalar que si bien, existen propuestas sobre las dimensiones de la calidad –Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1985; 1988); Martin, W.B. (1986); Armistead, C.G. (1990)- e, incluso estudios específicos centrados en el personal de contacto –Farrel, A. (2001)-, podemos, no obstante considerar que, al menos de antemano, no existe unanimidad en la literatura existente sobre la dimensionalidad del constructo calidad.

Con ánimo por tanto, de aportar más luz sobre el tema objeto de estudio, decidimos completar la información existente con la aplicación de la Técnica del Incidente Crítico. De esta manera, pretendíamos rastrear las variables clave con las que el cliente construye su percepción del servicio, permitiendo seleccionar-validar las dimensiones de la calidad más importantes para los consumidores turísticos.

Concretamente, para la aplicación de esta técnica, seguimos la metodología sugerida por Hayes, B. (1995) y Gilbert, D., Lockwood, A. (1999), obteniendo como resultado 272 incidentes críticos. A continuación y, tras diferentes propuestas de clasificación por parte de expertos del ámbito turístico, acordamos que, las categorías o dimensiones de la calidad más valoradas por el cliente de la empresa hotelera durante los momentos de interacción con el personal de contacto, podían sintetizarse en las siguientes:

- A. Aspectos relacionados con la profesionalidad:
 - Fiabilidad.
 - Rapidez en la actuación.
 - Personalización del servicio.

- B. Aspectos relacionados con la capacidad de respuesta ante:
 - Necesidades concretas.
 - Ofrecimiento detallado de información.
 - Imprevistos del sistema.
 - Solución de quejas y problemas.

- C. Aspectos relacionados con la empatía:
 - Amabilidad.
 - Escucha activa.
 - Preocupación por los intereses del cliente.

- D. Aspectos relacionados con la seguridad:
 - Honestidad.
 - Confianza.

Esta clasificación, consensuada a través de este método, no contradice la propuesta realizada por Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1988), pero sí nos permite realizar ciertas matizaciones.

A tenor de lo expuesto, el cliente del hotel es especialmente receptivo a que se le escuche, valorando tanto la importancia que se le de a sus sugerencias, como que responda rápidamente a sus quejas o problemas personales concretos.

De manera general, puede concluirse que no aparecen categorías, como las referentes al aspecto físico, en las que, “a priori”, no parece fijarse el cliente del hotel, mientras que otras como capacidad de respuesta o trato personalizado, deben ser tenidas en cuenta con más matices.

En cualquier caso, podemos mencionar que, no existe un consenso amplio al respecto en la literatura existente. Es más, se están proponiendo nuevos instrumentos de medida de la calidad del servicio, de lo que podemos deducir que las escalas actuales no pueden ser consideradas como aportaciones definitivas. Además, el resultado extraído a raíz de la aplicación de la Técnica del Incidente Crítico, subraya esta decisión, pues ninguna de ellas contempla con exactitud la totalidad de las dimensiones consideradas y, por el contrario, dejan fuera otras dimensiones que el cliente considera de vital importancia en el proceso de prestación del servicio.

En este trabajo y, tratando de alcanzar como objetivo la creación de una nueva escala, partimos del análisis detallado de escalas ya existentes, completándolas no obstante, con la información derivada del empleo de la Técnica del Incidente Crítico y de las entrevistas realizadas a expertos cualificados e, incluso, de la propia experiencia aportada por personal de contacto en la organización

hotelera. Una vez diseñamos la escala propuesta, la misma fue sometida a un pre-test, con el fin de detectar ítems resultantes o redacciones que se prestaran a problemas en cuánto a su interpretación, obteniéndose finalmente una escala de 25 ítems.

2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

La obtención de datos tuvo lugar entre la segunda quincena del mes de febrero y la primera quincena del mes de mayo de 2003, a partir de una muestra de clientes alojados en establecimientos hoteleros de 3 y 4 estrellas ubicados en la Costa del Sol (Málaga), realizándose un total de 280 entrevistas personales. Concretamente, para la selección de la muestra, seguimos un procedimiento basado en un muestreo polietápico, por conglomerados, con selección por muestreo aleatorio simple de las unidades primarias de muestreo (hoteles) y de las unidades últimas (clientes), trabajando con un nivel de confianza del 95.5% y un error muestral del $\pm 5.98\%$. Apoyándonos para el análisis de los datos, en el paquete estadístico *SPSS* para Windows en su versión 11.5.

Con objeto de realizar un análisis del comportamiento del personal de contacto en las empresas hoteleras, consideramos de interés profundizar en el estudio de los distintos factores que integran el proceso de prestación del servicio al cliente.

A este respecto, conviene señalar que el estudio conjunto de los 25 parámetros valorados por los clientes no permite obtener una imagen clara de la calidad de servicio ofrecida en los hoteles por el personal de contacto.

Tal circunstancia unida a la sospecha de que existen variables fuertemente interrelacionadas, nos llevó a considerar la aplicación de técnicas de análisis factorial, como medida para reducir el número de ítems contemplados, sin que se produjera por ello, una pérdida relevante de información (Obis Artal, T., Rialp Criado, J., 1996; Zikmund, W.G., 1998), pudiendo valorar al mismo tiempo los distintos aspectos relacionados con los componentes de la actuación del personal de contacto en la prestación del servicio hotelero.

Para el tratamiento estadístico de las 25 variables referentes al comportamiento del personal de contacto en la empresa hotelera, procedimos a la etiquetación de las mismas mediante unos códigos que, nos facilitarían el trabajo con ellas y su presentación.

- V_1 *Le trató con cortesía.*
- V_2 *Le trató con simpatía.*
- V_3 *Estuvo dispuesto a ayudarle.*
- V_4 *Trabajó con entusiasmo.*
- V_5 *Trabajó con rapidez.*
- V_6 *Trabajó con eficacia.*
- V_7 *Fue profesional en su actuación.*
- V_8 *Actuó correctamente a la primera.*
- V_9 *Gozaba de buena apariencia.*
- V_10 *Vestía uniforme fácil de identificar.*
- V_11 *Disponía de aquella información que usted necesitaba.*

- V_12 *Disponía de información correcta sobre su estancia.*
- V_13 *Mostró tener conocimientos suficientes.*
- V_14 *Demostó interés en que usted volviera al hotel.*
- V_15 *Le recibió amablemente a su llegada.*
- V_16 *Le asignó su habitación con rapidez.*
- V_17 *Le asignó su habitación con eficacia.*
- V_18 *Demostó interés por resolver sus problemas.*
- V_19 *Resolvió sus problemas con rapidez.*
- V_20 *Resolvió sus problemas con eficacia.*
- V_21 *Demostó interés por conocer sus necesidades e intereses.*
- V_22 *Comprendió cuales eran sus necesidades específicas.*
- V_23 *Le ofreció sus necesidades específicas.*
- V_24 *Le sorprendió gratamente con su actuación.*
- V_25 *Concluyó su actuación en el tiempo prometido.*

En cuánto a la idoneidad de la aplicación del análisis factorial al conjunto de variables antes mencionado, podemos concretar que el análisis arroja resultados significativos, en tanto que, por una parte, supera la *prueba de esfericidad de Bartlett* y, de otra, el *estadístico de Kaiser-Meyer-Olkin*, toma un valor, *muy bueno*, de 0.903 (Tabla 1). Podemos concluir, por tanto, que el análisis factorial resulta, *a priori*, pertinente.

Tabla 1: KMO y prueba de esfericidad de Bartlett.

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,903
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	5442,846
	gl	300
	Sig.	,000

A continuación, una vez comprobada la validez de la técnica factorial para nuestra investigación, fue necesario determinar el número de factores o dimensiones a elegir con objeto de sintetizar el total de las variables originales, empleando para ello el método de *componentes principales*, pues nos permite resumir la mayoría de la información original (varianza) en una cantidad mínima de factores con propósitos de predicción (Hair, J., Anderson, R., Tatham., R., Black, W., 1999; p. 89).

La extracción de factores sin rotación inicial (Tabla 2) arroja, en primer lugar, las combinaciones de las variables que explican la mayor cantidad de la varianza y después otras combinaciones que justifican cantidades de varianzas cada vez menores.

Tabla 2: Tabla de porcentajes de varianza explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	12,128	48,513	48,513	12,128	48,513	48,513
2	1,847	7,388	55,902	1,847	7,388	55,902
3	1,636	6,545	62,447	1,636	6,545	62,447
4	1,210	4,839	67,286	1,210	4,839	67,286
5	1,045	4,182	71,468	1,045	4,182	71,468
6	,898	3,592	75,060			
7	,821	3,283	78,344			
8	,711	2,845	81,189			
9	,591	2,363	83,552			
10	,530	2,122	85,674			
11	,476	1,905	87,579			
12	,403	1,612	89,191			
13	,381	1,524	90,714			
14	,344	1,375	92,089			
15	,310	1,240	93,329			
16	,292	1,168	94,497			
17	,267	1,069	95,566			
18	,219	,877	96,443			
19	,195	,780	97,223			
20	,159	,635	97,858			
21	,137	,547	98,405			
22	,118	,473	98,879			
23	,103	,410	99,289			
24	,094	,375	99,665			
25	,084	,335	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

La tabla 3 contiene las *comunalidades* asignadas inicialmente a las variables (*inicial*) y las *comunalidades* reproducidas por la solución factorial (*extracción*).

En nuestro caso, la variable mejor representada es V_16 (*personal de contacto le asignó su habitación con rapidez*), mientras que la que peor lo está sería la variable V_25 (*personal de contacto concluyó su actuación en el tiempo prometido*), pues mientras que en el primero de los casos el modelo nos permite reproducir el 85.8% de su variabilidad original, en el segundo caso únicamente nos explica un 52.2% de la misma.

Tabla 3: Comunalidades

	Inicial	Extracción
V_1	1,000	,839
V_2	1,000	,824
V_3	1,000	,780
V_4	1,000	,667
V_5	1,000	,775
V_6	1,000	,679
V_7	1,000	,647
V_8	1,000	,744
V_9	1,000	,639
V_10	1,000	,631
V_11	1,000	,785
V_12	1,000	,679
V_13	1,000	,670
V_14	1,000	,595
V_15	1,000	,655
V_16	1,000	,858
V_17	1,000	,811
V_18	1,000	,714
V_19	1,000	,751
V_20	1,000	,730
V_21	1,000	,734
V_22	1,000	,818
V_23	1,000	,764
V_24	1,000	,554
V_25	1,000	,522

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tal y cómo se refleja al pie de la Tabla 3, para llegar a esta solución factorial, empleamos el método de extracción denominado *componentes principales*, el cuál asume que es posible explicar el 100% de la varianza observada y, por ello, todas las comunalidades iniciales son iguales a la unidad.

El siguiente paso nos llevó a decidir el número de factores a extraer, para lo cual empleamos el criterio de *raíz latente o autovalores mayores que uno*, según el cual, obtuvimos 5 autovalores mayores que 1, por lo que el procedimiento aplicado nos permitió extraer 5 factores que nos permitieron explicar un 71.468% de la varianza total de las variables originales.

Por último, para poder interpretar los factores y seleccionar la solución factorial definitiva calculamos la *matriz inicial de componentes* no rotados (Tabla 4), en la que aparecen las correlaciones existentes entre las variables originales y los nuevos factores, permitiéndonos obtener una indicación preliminar acerca del número de factores a extraer.

Observamos entonces que un elevado número de variables originales, concretamente 22, presentaban más carga factorial sobre el primero de los componentes que sobre el resto, número que consideramos excesivo para su interpretación. Por otra parte, en el segundo de los componentes se concentraba una única variable, siendo dos las variables que presentaban mayor carga factorial en el tercero de los componentes.

Asimismo observamos que, en contraste con los demás factores, el cuarto y quinto componente no recogerían información suficientemente alta de ninguna de las variables. Ante esta situación nos planteamos la posibilidad de emplear alguna técnica que nos permitiese obtener resultados más interpretables que los obtenidos en un principio.

Tabla 4: Matriz inicial de componentes no rotados

	Componente				
	1	2	3	4	5
V_1	,475	,608	-,297	,047	,391
V_2	,603	,547	-,252	,149	,274
V_3	,745	,412	-,186	-,026	-,145
V_4	,720	,201	-,241	-,132	-,180
V_5	,744	,150	-,214	,143	-,364
V_6	,723	,119	-,219	,038	-,304
V_7	,775	,186	-,080	-,069	,001
V_8	,789	,209	-,028	-,099	-,260
V_9	,518	,223	,564	,028	-,044
V_10	,463	,190	,590	,088	,155
V_11	,728	,069	,365	,334	,078
V_12	,718	,039	,235	,327	,021
V_13	,656	-,022	,350	,341	-,026
V_14	,681	-,170	,047	-,209	,237
V_15	,742	-,029	-,017	-,308	-,089
V_16	,660	,075	,216	-,594	,128
V_17	,690	-,032	,286	-,497	,077
V_18	,753	-,357	-,077	-,009	-,118
V_19	,796	-,282	-,108	,104	-,124
V_20	,800	-,263	-,082	,093	-,078
V_21	,709	-,276	-,212	,142	,301
V_22	,780	-,348	-,123	,076	,259
V_23	,745	-,322	-,216	,054	,235
V_24	,638	-,339	-,125	-,012	,129
V_25	,606	-,180	,190	,013	-,295

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 5 componentes extraídos

En este sentido, tras haber probado con distintos métodos de rotación (quartimax, varimax y equimax), decidimos aplicar una rotación varimax, como método de rotación ortogonal que nos permitiera minimizar el número de variables que tuviesen saturaciones altas en cada factor y que nos ayudasen a simplificar la interpretación de los factores optimizando la solución por columna (Tabla 5).

Tabla 5: Matriz de componentes rotados (Varimax)

	Componente				
	1	2	3	4	5
V_1	,103	,174	,095	,120	,880
V_2	,184	,306	,213	,068	,804
V_3	,168	,652	,212	,227	,481
V_4	,277	,636	,077	,282	,317
V_5	,302	,771	,211	,029	,209
V_6	,314	,709	,150	,119	,205
V_7	,347	,477	,256	,316	,365
V_8	,233	,672	,286	,327	,223
V_9	-,005	,192	,704	,319	,068
V_10	,054	-,003	,729	,280	,133
V_11	,367	,239	,743	,076	,189
V_12	,396	,308	,627	,033	,182
V_13	,354	,265	,686	,022	,057
V_14	,548	,131	,207	,460	,153
V_15	,381	,461	,152	,512	,109
V_16	,226	,204	,203	,836	,158
V_17	,294	,215	,292	,769	,048
V_18	,660	,438	,182	,216	-,080
V_19	,662	,492	,235	,126	,005
V_20	,658	,455	,257	,151	,032
V_21	,785	,153	,150	,092	,254
V_22	,825	,181	,207	,191	,161
V_23	,801	,214	,113	,169	,188
V_24	,676	,207	,107	,200	,050
V_25	,327	,454	,364	,204	-,187

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

En este caso, atendiendo a las variables del comportamiento del personal de contacto que aparecen más correlacionadas con cada uno de los factores, pudimos establecer lo siguiente:

- El **primer factor** recoge fundamentalmente las variables *demonstró interés en que volviera al hotel, demostró interés por resolver sus problemas, resolvió sus problemas con rapidez, resolvió sus problemas con eficacia, demostró interés por conocer sus necesidades e intereses, comprendió cuales eran sus necesidades específicas, le ofreció sus necesidades específicas y le sorprendió gratamente con su actuación*. Del análisis de tales variables se desprende que, atendiendo a Eiglier, P., Langeard, E. (1989), las mismas recogen aspectos relacionados con el cumplimiento de las funciones relacionales del personal de contacto, es decir, hacen referencia a la *vertiente humana* de la actividad, mostrando especial hincapié en la atención al cliente. Por ello, categorizamos este factor como *Funciones relacionales de empatía*.
- El **segundo factor** lo integran la *disponibilidad de ayuda, el trabajo con entusiasmo, el trabajo con eficacia, la profesionalidad en la actuación, la actuación correcta a la primera y la actuación del personal de contacto en el tiempo prometido*. Por ello, consideramos que tales referencias atienden a la profesionalidad del personal de contacto durante su actuación, lo que siguiendo de nuevo a Eiglier, P., Langeard, E. (1989), recoge el cumplimiento de las funciones operacionales del personal de contacto.
- El **tercer factor** incluye, de un lado, las variables *personal de contacto gozaba de buena apariencia y vestía uniforme fácil de identificar* y, de otro, las variables *personal de contacto*

disponía de aquella información que necesitaba el cliente, disponía de información correcta sobre su estancia y mostró tener conocimientos suficientes. Tales consideraciones nos llevaron a conceder a este tercer factor la interpretación de apariencia física y ofrecimiento de información.

- El **cuarto factor** recoge la *recepción amable a la llegada del cliente, la asignación de la habitación con rapidez y la asignación de la habitación con eficacia*, por lo que interpretamos este cuarto factor como atención del personal de contacto durante los primeros momentos de prestación del servicio.
- El **quinto factor** está representado por las variables *trató con cortesía* y *trató con simpatía*. Por tanto la interpretación que le dimos fue la de funciones relacionales de cortesía.

Si bien acabamos de describir los factores, hemos de matizar que existen otras correlaciones significativas, destacando sobre todo la relación de las variables V_12 (*disponía de información correcta sobre su estancia*) y V_13 (*mostró tener conocimientos suficientes*) con el Factor 1 (funciones relacionales de empatía) y de las variables V_18 (*demonstró interés por resolver sus problemas*), V_19 (*resolvió sus problemas con rapidez*) y V_20 (*resolvió sus problemas con eficacia*) con el Factor 2 (profesionalidad).

En definitiva, los criterios que los clientes de una empresa hotelera tienen en cuenta a la hora de valorar el comportamiento del personal de contacto durante el proceso de prestación del servicio, se pueden sintetizar en estos cinco factores:

Factor 1: Funciones relacionales de empatía.

Factor 2: Profesionalidad.

Factor 3: Apariencia física y ofrecimiento de información.

Factor 4: Atención durante los primeros momentos.

Factor 5: Funciones relacionales de cortesía.

Si comparamos estos factores con las dimensiones de la calidad de personal de contacto propuestas por Eiglier, P., Langeard, E. (1989), que distingue entre: *aspectos físicos*, *aspectos operacionales* y *aspectos relacionales*, podemos concretar que existen similitud entre ambos, si bien encontramos en los factores extraídos una serie de matices que no son recogidos por otros autores.

Así, los *aspectos físicos*, englobarían parte del Factor tres (apariencia física), los *aspectos operacionales*, harían referencia al Factor dos (profesionalidad), mientras que los *aspectos relacionales*, incluirían los Factores uno (funciones relacionales de empatía) y cinco (funciones relacionales de cortesía). No obstante, parte del Factor tres (ofrecimiento detallado de información) y el Factor cuatro (atención durante los primeros momentos) son matices que, tal y como mencionábamos, no son considerados por Eiglier, P., Langeard, E. (1989).

Del análisis anterior podemos constatar igualmente que, los primeros momentos pueden resultar decisivos para la consecución de un servicio de calidad valorado por el cliente. Además, de aquí podemos deducir que los últimos encuentros también pueden ser importantes en la prestación del servicio hotelero.

Por último, nos gustaría destacar que el Factor uno (funciones relacionales de empatía) recoge el 48.51% de la información frente al resto de los Factores (dos, tres, cuatro y quinto), que recogen el 7.38%, el 6.54%, el 4.83% y el 4.18% respectivamente. De esta información podemos deducir pues, que las funciones relacionales de empatía resultan fundamentales en la satisfacción global de los clientes.

BIBLIOGRAFÍA.

- Armistead, C.G. (1990): "Service operations strategy: framework for matching the service operations task and the service delivery system", *International Journal of Service Industry Management*, 1(2), pp. 6-17.
- Bettencourt, L.; Meuter, M., Gwinnner, K. (2001): "A comparison of attitude, personality and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors", *Journal of Applied Psychology*, 86, núm.1, pp. 29-41.
- Bitner, M.J.; Booms, B.H.; Tetreault, M.S. (1990): "The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents", *Journal of Marketing*, vol. 54, enero, pp. 71-84.
- Crosby, L.A.; Stephens, N. (1987): "Effects of relationship marketing on satisfaction, retention, and prices in the life insurance industry", *Journal of Marketing Research*, vol. 24, noviembre, pp. 404-411.
- Eiglier, P.; Langeard, E. (1989): *Servucción. El marketing de servicios*. Madrid, Ed. McGraw-Hill.
- Farrel, A. (2001): "Measuring service Quality in the travel and tourism Industry", *Journal of Travel Research*, vol. 30, núm. 2, pp. 2-9.
- Galindo Reyes, F. (2003): "La influencia del personal de contacto en la percepción de calidad de los servicios hoteleros". Tesis doctoral. Universidad de Málaga.
- Gilbert, D., Lockwood, A. (1999): "Critical incident technique". En nombre del coordinador del libro (Brotherton, B.). *The handbook of Contemporary Hospitality Management Research* (pp. 207-231). Inglaterra, Ed. Wiley.
- Gronroos, C. (1994): *Marketing y gestión de servicios. La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid, Ed. Díaz de Santos, S.A.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., Black, W. (1999): *Análisis multivariante*. Madrid, Ed. Prentice Hall (5ª Edición).
- Hayes, B. (1995): *Cómo medir la satisfacción del cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios*. Barcelona, Ed. Pirámide.
- Hartline, M.D.; Ferrell, O.C. (1996): "The management of customer-contact service employees: An empirical investigation", *Journal of Marketing*, vol. 60, octubre, pp. 52-70.
- Jiju, A., Freine, J., Sid, G. (2004): "Evaluating service quality in a U.K. hotel chain: a case study", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 16, núm. 6; pp. 380-384.
- Kelley, S.; Hoffman, D. (1997): "An investigation of positive affect, prosocial behaviors and service quality", *Journal of Retailing*, vol. 73, otoño, pp. 407-427.
- Martin, W.B. (1986): *Quality service, the restaurant manager's bible*. U.S.: Brodock Press.
- Necmi, K. (1999): "Quality customer service demands human contact", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 17, pp. 61-71.
- Obis Artal, T., Rialp Criado, J. (1996): "La elección de una universidad, el caso concreto de la Universidad Autónoma de Barcelona", *VIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*. Madrid, Ed. ESIC, pp. 93-102.
- Otero Neira, C; García Garazo, T. (2004): "Empowerment, formación orientada al servicio, satisfacción y lealtad de los empleados de contacto", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, núm. 4, pp. 87-100.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A.; Berry, L.L. (1985): "SERVQUAL: A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, vol. 49, nº. 4, otoño, pp. 41-50.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A.; Berry, L.L. (1988): "SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumers perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, vol. 64, primavera, pp. 12-40.
- Spencer-Matthews, S., Lawley, M. (2006): "The role of improving customer service: issues in customer contact management", *European Journal of Marketing*, vol. 40; núm. 1/2, pp. 218-232.
- Zikmund, W.G. (1998): *Investigación de mercados*. México, Ed. Prentice-Hall (6ª Edición).