

TERMAS DE PORTUGAL, GRAO DE MADUREZA DA CALIDADE PERCIBIDA POLOS XESTORES. ESTUDO EMPÍRICO

JOSÉ ÁLVAREZ GARCÍA* / JOSÉ ANTONIO FRAIZ BREA** / MARÍA DE LA CRUZ DEL RÍO RAMA**
*Universidade de Estremadura / **Universidade de Vigo

RECIBIDO: 29 de xaneiro de 2012 / ACEPTADO: 31 de xullo de 2012

Resumo: Neste artigo expóñense os resultados do estudo cuxo obxectivo é identificar as motivacións que impulsarían ás termas de Portugal a implantar e certificar un Sistema de Xestión de Calidade (SXC), coñecer os beneficios que perciben que obterían desa implantación, así como analizar o grao de madureza na xestión da calidade destas na actualidade. A metodoloxía de traballo consiste nunha análise descritiva xunto cunha análise factorial que nos permitirán validar as escalas de medida. A poboación obxectivo son as termas de Portugal, pertencentes á Asociación Termas de Portugal (ATP), cunha poboación obxecto de estudo de 32 termas activas. Os resultados obtidos indican que as motivacións máis importantes que impulsarían ás termas a implantar un SXC son de índole interna (mellorar os procesos e os procedementos internos, o control e a eficiencia da empresa e servir de base para a Xestión da Calidade Total). Os principais beneficios que esperan obter son ofertar servizos de máis calidade, mellorar as vendas e incrementar a conciencia de calidade dos empregados. Nos factores críticos analizados, as termas de Portugal presentan un nivel de implantación ou un grao de madureza superior ao 70%.

Palabras clave: Xestión da calidade / Termas de Portugal / Motivacións / Beneficios / Factores críticos.

Thermal Baths of Portugal, Quality Management Maturity Perceived by the Managers. Empirical Study

Abstract: This paper presents the results of the study presented in order to identify the motivations that would drive to the Thermal baths of Portugal to implement and certify Quality Management System, knowing that the perceived benefits gained from this implementation as well to analyze the degree of maturity in quality management of the same today. The working methodology consists of a descriptive analysis with factorial analysis allow us to validate the measurement scales. The target population is the Thermal baths of Portugal, belonging to the Thermal Association of Portugal (ATP), with a study population of 32 active Baths. The results obtained indicate that the most important motivations that would drive to the Baths to implement Quality Management System are internal motivations (improve internal procedures, control and business efficiency and provide a basis for Total Quality Management), the main benefits they expect are offering higher quality services, improve sales and increase quality awareness of employees. Analyzed the critical factors in the Baths of Portugal have a higher degree of implementation to 70%.

Keywords: Quality management / Thermal baths of Portugal / Motivations / Benefits / Critical factors.

1. INTRODUCCIÓN

Na actualidade o turismo de saúde está rexurdindo como unha alternativa ao turismo tradicional (Brenner, 2005), é unha actividade en auge e as termas son o principal representante deste segmento turístico (Artal Tur, García Sánchez e Ruiz

Belijar, 2004). Alén e Rodríguez (2004) afirman que *“el termalismo es, en la actualidad, una modalidad claramente emergente y con grandes posibilidades de crecimiento, por el gran atractivo que sus características representan para cualquier actividad turística”*.

Este contexto propicia o rexurdimento das termas en Portugal, que *“han vuelto a poner en valor la riqueza de su recurso natural y abordan el presente siglo con unas instalaciones renovadas que, sin perder ni un ápice de su carácter terapéutico del que siempre han hecho gala, incorporan la modernidad necesaria para cubrir ese nuevo segmento de público que busca en la hidroterapia aspectos más lúdicos y más enfocados al relax y al bienestar”* (Pacheco e García, 2011, p. 14).

As termas, ao igual que calquera empresa de servizos turísticos, buscan adaptarse á demanda dos clientes, cada vez máis esixentes e sofisticados. Por iso, na busca da satisfacción do cliente para poder sobrevivir nun contexto no que ten que competir con outros produtos turísticos, as termas de Portugal están valorando implantar Sistemas de Xestión da Calidade, conscientes dos beneficios que lles reportaría: mellorar as actividades internas (calidade interna) e o rendemento (calidade externa) (Powell, 1995; Kaynak, 2003). Isto permitiríalles diferenciarse e competir nun novo escenario que se caracteriza polos rápidos cambios que se producen na oferta e na demanda (Casadesús, Marimon e Alonso, 2010).

A revisión da literatura permitiunos detectar un baleiro no estudo da xestión da calidade no sector turístico. Este sector, con características únicas e moi diferentes polos servizos que presta –como, entre outras, a intanxibilidade do servizo, a inseparabilidade da produción do consumo, a intensidade da man de obra ou a heteroxeneidade dos servizos–, non pode xestionar a súa calidade de igual maneira que cos produtos tanxibles (Camisón, Cruz e González, 2007).

Nos últimos anos, moitos estudos empíricos analizaron a calidade percibida e a satisfacción desde o punto de vista dos clientes en varios subsectores do turismo, incluído o aloxamento (Albacete, Fuentes e Lloréns, 2007; Reichel, Lowengart e Milman 2000), os hoteis (Sharpley e Forster, 2003; Tsaur e Lin, 2004; Briggs, Sutherland e Drummond, 2007) e os destinos turísticos en xeral (Graefe e Vaske, 1987; Wall, 1995; Go e Govers, 2000).

Outros estudos analizaron a calidade mediante a avaliación da aplicación de diversos modelos de Xestión da Calidade Total (TQM) nas industrias de servizos (Karapetrovic e Willborn, 2001; Sureshchandar, Rajendran e Anantharaman, 2001; Prajogo, 2005), pero non existe ningún estudo no sector turístico, e máis concretamente no sector balnearios/termas, que analice aspectos tan relevantes como as motivacións que impulsaron a estas empresas a implementar un SXC ou os beneficios obtidos, nin estudos nos que se mida o nivel de implantación dos factores críticos nestes establecementos.

A revisión bibliográfica que se fixo lévanos a realizar este estudo empírico por tres razóns: 1) polo baleiro detectado de investigacións en materia de xestión da calidade levadas a cabo no sector servizos fronte ao industrial; 2) porque o sector termal en Portugal non foi obxecto de ningunha investigación neste ámbito; e

3) polo auxe e a importancia que o turismo de saúde está adquirindo na sociedade actual. O turismo de saúde, aínda que constitúe un pequeno nicho de mercado, ten grandes posibilidades de crecemento fronte ao turismo tradicional, debido á preocupación pola saúde, ao avellentamento da poboación, ao impulso do termalismo social e a un novo segmento de público máis novo que busca relax e benestar.

Consideramos relevante este estudo nas termas de Portugal posto que non teñen implantado ningún sistema de xestión da calidade (ISO 9001), a excepción dunha terma; porén, si dispoñen de manuais de boas prácticas. Os resultados obtidos poden ser de grande axuda para os xerentes das termas que inicien o proceso de implantación e certificación dun SXC.

Por todo iso, neste estudo propoñémonos un conxunto de obxectivos específicos que nos permitirán identificar: 1) as motivacións que impulsarían ás termas a implementar e certificar un SXC; 2) os beneficios que perciben as termas que obterían da implantación deses sistemas; e por último, 3) analizar o nivel de implementación ou o grao de madureza na xestión da calidade nas termas, o que nos permitirá determinar os puntos fortes e as áreas de mellora dos factores da calidade.

Para poder darlles resposta a estes obxectivos estruturamos o traballo en catro seccións, ademais desta introdución. En primeiro lugar, presentamos o marco teórico no que se describe brevemente o estado da investigación, a continuación formulamos a metodoloxía de investigación. Na sección 3 realizamos a análise de datos e, por último, na sección 4 recolleemos as conclusións máis importantes.

2. REVISIÓN DA LITERATURA

2.1. MOTIVOS PARA IMPLANTAR UN SXC

A revisión da literatura, no que respecta ás motivacións que levan ás empresas a implantar un SXC, permitiunos comprobar que as motivacións se corresponden con dous obxectivos básicos: o recoñecemento da calidade polos seus clientes, competidores, etcétera, e a mellora interna da organización. Todo iso permitirá incrementar a eficiencia, mellorar o control e a xestión da organización, a redución de custos e o incremento da satisfacción dos clientes.

As motivacións que impulsan ás empresas a implantar un SXC son moi numerosas e de diversa natureza, sendo clasificadas en diversas tipoloxías polos estudos internacionais. A clasificación máis frecuente na literatura establece dous grandes grupos: internas e externas (Bryde e Slocock, 1998). No primeiro grupo –motivacións internas– inclúense o desexo de crear unha cultura de calidade, reducir custos e defectos, mellorar os produtos ou mellorar a eficiencia; isto é, motivos relacionados coa eficiencia, coa mellora do desempeño, coa produtividade e coa rendibilidade (Neumayer e Perkins, 2005). Pola súa parte, no segundo

grupo –razóns ou motivos externos– encádranse o interese por mellorar a imaxe corporativa, a obtención de vantaxes competitivas adaptándose ás necesidades dos clientes, o incremento da cota de mercado, o requisito dos clientes ou a posibilidade de introducirse en novos mercados (Boulter e Bendell, 2002; Heras, Arana e Casadesús, 2006).

Son numerosos os estudos que analizan cal destes dous grupos é o máis influínte nas empresas, e non existe un consenso a este respecto. Así, algúns autores, como Carlsson e Carlsson (1996) ou Jones, Arndt e Kustin (1997), afirman que as razóns principais para buscar a certificación son de carácter externo. Casadesús, Giménez e Martí (1998) e Martínez *et al.* (2000) opinan o mesmo cando afirman que a certificación é en realidade unha estratexia de comercialización; porén, apuntan que a implementación da norma sempre xera unha mellora no interior da organización (Casadesús, Giménez e Martí, 1998; Casadesús, Castro e Giménez, 1999). Pola súa parte, Gotzmani e Tsiotras (2002) afirman que as motivacións externas relacionadas coas demandas dos consumidores e coa certificación por parte dos competidores son as principais razóns que levan a unha organización a implantar e certificar o sistema de calidade.

Outros estudos, como o realizado pola Nottingham Trent University (1998) entre compañías do Reino Unido, afirma que a certificación ISO 9001 supón unha mellor eficiencia dos procesos internos da organización, e identifican que as motivacións externas son as menos importantes. Neste sentido, Yahya e Goh (2001) afirman que as empresas que buscan a certificación por razóns internas atopan menos dificultades para aplicar a ISO 9001 e que en xeral obteñen maiores beneficios que as que o fan por motivos externos.

Por último, un aspecto importante que cómpre ter en conta é que numerosos autores afirman que a implantación da norma ISO 9001 é un primeiro paso cara á calidade total (Kanji, 1998; Quazi e Padibjo, 1998; McAdam e McKeown, 1999), pero as razóns que impulsan a súa implantación (externas o internas) definen en gran medida os resultados obtidos pola empresa. As conclusións dos diferentes estudos difiren á hora de sinalar se son máis importantes ou influentes as motivacións internas ou as externas.

2.2. BENEFICIOS DERIVADOS DA IMPLANTACIÓN DUN SXC

A mediados da década de 1990 aparecen as primeiras investigacións sobre os beneficios derivados da implantación dun SXC, sendo os seus resultados confusos e dispares (Casadesús, Giménez e Heras, 2001). Neste sentido, Casadesús, Heras e Arana (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”*.

Os beneficios que lle reportaría a xestión da calidade son mellorar as actividades internas –calidade interna– e o rendemento –calidade externa– (Powell, 1995; Kaynak, 2003) que, xunto coa innovación, se configuran como os dous piares bási-

cos nos que se apoia a competitividade empresarial, necesaria para a supervivencia das empresas.

A orientación seguida polos investigadores varía moito. Así, algúns autores centráronse en analizar os efectos da implantación e certificación nos resultados económico-financeiros (Nicolau e Sellers, 2002; Sharma, 2005) e sobre a rendibilidade da empresa (Arana e López, 2002; Arana *et al.*, 2004; Benner e Veloso, 2008; Dick, Heras e Casadesús, 2008), mentres que outros autores analizaron os efectos sobre a satisfacción dos clientes (Rahman, 2001), sobre a produtividade (Climent, 2005; Teerlak e King, 2006) ou sobre o aumento da cota de mercado baseándose en datos de carácter subxectivo.

Un dos primeiros intentos de realizar unha clasificación dos beneficios foi o de Buttle (1997), que os agrupa en catro grandes grupos: beneficios en rendibilidade, beneficios en mellora de procesos, beneficios en márketing e outros beneficios. En investigacións máis recentes, como a de Martínez (2006), aparecen clasificados en tres grupos: beneficios organizativos e de control, beneficios na produtividade e nos custos e beneficios comerciais.

Estas investigacións, así como os intentos de agrupar os beneficios, foron levados a cabo utilizando dous marcos de referencia diferentes: por un lado, o Sistema de Xestión da Calidade ISO 9001 (Buttle, 1997; Vloeberghs e Bellens, 1996; Carlsson e Carlsson, 1996; Larsen e Häversjö, 2001; Tan e Gilbert, 2001; Tarí e Molina, 2002; Gotzamani e Tsiotras, 2002); e por outro, o modelo de autoavaliación EFQM (Bou Llusar *et al.*, 2005; Heras, Arana e Casadesús, 2006; Camisón, Cruz e González, 2007).

Dos estudos derívase que a calidade pode influír no rendemento de dúas formas complementarias (Garvin, 1984; Reed, Lemak e Montgomery, 1996). Por un lado, a través dos procesos –efectos internos: funcionamento interno das organizacións, aumento da produtividade, mellora da eficiencia, redución de custos, residuos–, o que contribuirá a aumentar os niveis de competitividade e a súa rendibilidade ao normalizar os procesos, así como a reducir os residuos e a un servizo máis eficaz e con menos erros. Por outro lado, a través do mercado –efectos externos– (Casadesús e Heras, 2001; Singels, Ruël e Van de Water, 2001; Yahya e Goh, 2001), xa que a calidade afectará á satisfacción do cliente e, polo tanto, á súa demanda, o que nos permitirá incrementar as vendas e a cota de mercado, así como ter unha mellor imaxe.

2.3. FACTORES CRÍTICOS

Na literatura sobre o tema quedou demostrado que para que a implantación da TQM teña éxito cómpre ter en conta os principios da calidade ou factores críticos (Easton e Jarrell, 1998; Claver, Llopis e Tarí, 1999; Wilkinson *et al.*, 1998; Zhang, 2000), que son as áreas clave da organización que, de xestionarse de forma adecuada, garanten a mellora da competitividade e a excelencia empresarial (Kanji, 1998).

Son moitos os investigadores que realizaron estudos neste sentido como, entre outros, Saraph, Benson e Schroeder (1989); Flynn, Schroeder e Sakakibara (1994); Powell (1995); Anderson *et al.* (1995); Leal (1997); Grandzol e Gershon (1998); Quazi *et al.* (1998); Rao, Raghunathan e Solis (1998); Easton e Jarrel (1998); Rao, Solis e Raghunathan (1999); Motwani (2001); Sureshchandar, Rajendran e Anantharaman (2001); Antony, Leung e Knowless (2002); ou Conca, Llopis e Tarí (2004). Logo desta recompilación de estudos, queda patente que os principios considerados na XCT polos investigadores varían duns a outros, posto que cada investigador sinala aqueles que baixo o seu punto de vista son os fundamentais para xestionar correctamente a organización e para mellorar a competitividade e a excelencia empresarial. Non obstante, cómpre unha sistematización, é dicir, chegar a un consenso de cales son eses principios de xestión da calidade.

Destacan tres traballos nos que se formulou como obxectivo recompilar os factores críticos utilizados nos estudos realizados nos últimos anos. Así, Sila e Ebrahimipour (2002) examinaron os factores críticos aparecidos nos estudos realizados entre os anos 1989 e 2000 en diferentes países e publicados en diversos tipos de revistas. Pola súa parte, Claver, Tarí e Molina (2003) realizaron tamén unha agrupación de todos aqueles que aparecen de forma reiterada na maioría das investigacións. E por último, Camisón, Cruz e González (2007) reagruparon e sintetizaron os principios utilizados na literatura máis relevante sobre este tema, sinalando dez principios que presentan un maior ou menor grao de consenso.

Todos eles agruparon os factores críticos da xestión da calidade e, aínda que existen diferenzas entre eles, presentan unha serie de elementos comúns (Ritchie e Dale, 2000). Os factores críticos identificados son os seguintes: enfoque no cliente, mellora continua, traballo en equipo, xestión e liderado da alta dirección, formación, xestión por procesos, participación e implicación dos empregados, planificación estratéxica, información e análise, relación cos provedores, responsabilidade social e calidade dos resultados.

3. METODOLOXÍA DE INVESTIGACIÓN

A poboación obxecto de estudo está composta por 32 termas de Portugal¹ todas elas pertencentes á Asociación de Termas de Portugal (ATP). Dos cuestionarios enviados á poboación obxectivo, foron debidamente cubertos 24 e recibimos dous incompletos que foron eliminados, o que representa un índice de resposta do 75%. O proceso de recollida de datos comezou en decembro de 2010 e finalizou en maio de 2011, realizándose este a través dun ou de varios contactos por e-mail con cada unha das termas, coa colaboración das oficinas centrais da ATP.

¹ Rexión turística de Porto-norte, 12 termas activas (10 enquisas recibidas); Rexión turística centro de Portugal máis Lisboa, 17 termas activas (12 recibidas); Alentejo 2 termas activas (1 recibida); e Algarve 1 terma activa e recibida.

Con respecto aos datos de clasificación da mostra, 16 das termas son de pequeno tamaño e 8 medianas, utilizándose como criterio de clasificación o número de empregados (entre 0 e 49, pequenas; entre 50 e 249, medianas; ≥ 250 , grandes). Así mesmo, 11 das termas posúen aloxamento fronte a 13 que non, e 8 das termas permanecen abertas todo o ano mentres que 16 realizan un cerre temporal.

Para deseñar o cuestionario, en primeiro lugar realizamos unha revisión bibliográfica dos traballos cuxo ámbito de estudo son as motivacións que impulsan a implantar un SXC, os beneficios que se derivan da implantación e os factores críticos da calidade que aseguran o éxito desa implantación (Saraph, Benson e Schroeder, 1989; Powell, 1995; Black e Porter, 1995, 1996; Grandzol e Gershon, 1998; Modelo EFQM, 1999; Escanciano, 2000; Casadesús, Giménez e Heras, 2001; Casadesús e Heras, 2001; Singels *et al.*, 2001; Yahya e Goh, 2001; Llopis e Tarí, 2003; Terziovski, Power e Sohal, 2003). O resultado da revisión foi a xeración dun conxunto amplo de ítems de forma que se garanta a validez interna da escala.

No caso das motivacións (17 ítems) e dos beneficios (15 ítems) utilizouse unha escala likert de 7 puntos (1-nada importante a 7-moi importante). Para o instrumento de medida dos factores críticos (ver anexo) –liderado (10 ítems), política/planificación da calidade (9), alianzas e recursos (9), xestión dos empregados (11), aprendizaxe (8), xestión de procesos (7) e mellora continua (8)–, a escala valorouse de 1-non implantado (0%) a 7-implantado ao 100%, e os enquisados valoraron os resultados –satisfacción dos clientes (7), satisfacción dos empregados (9), impacto social (8), resultados clave (6)– respondendo ás cuestións formuladas nunha escala que vai do 1-totalmente en desacordo a 7-totalmente de acordo.

Antes de iniciar as análises estatísticas necesarias, realizamos unha análise inicial dos datos para comprobar se existían erros de codificación das variables, estudar os valores perdidos e os atípicos. Os erros perdidos son nulos pois, como xa se comentou, ao revisar os cuestionarios cando se recibiron, se se detectaba algún dato incompleto solicitábaselle de novo ao entrevistado que o cubrira. Na análise dos casos atípicos non foi necesario eliminar ningún.

A táboa 1 mostra as fases nas que se estruturou esta análise.

Táboa 1.- Fases da análise

Partes do cuestionario	Fases	Metodoloxía
PARTE I Motivacións/razóns para certificarse, beneficios	Análise exploratoria (SPSS).	– Estatísticos descriptivos.
	Análise multivariante. Determinación da estrutura (SPSS).	– Adecuación dos datos para realizar a análise factorial exploratoria. - Exame matriz correlacións. - Test de esfericidade de Bartlett. - Test de adecuación da medida de Kaiser-Meyer-Olkin. - Índice MSA. – Análise factorial exploratoria-análise de compoñentes principais con rotación varimax.

Táboa 1 (continuación).- Fases da análise

Partes do cuestionario	Fases	Metodoloxía
PARTE II Nivel de implantación dos factores críticos	Análise exploratoria (SPSS).	- Estatísticos descritivos.
	Análise multivariante. Validación da escala.	- Adecuación dos datos para realizar a análise factorial exploratoria. - Exame matriz correlacións. - Test de esfericidade de Bartlett. - Test de adecuación da medida de Kaiser-Meyer-Olkin. - Índice MSA. - Análise factorial exploratoria-análise de compoñentes principais con rotación varimax.

FONTE: Elaboración propia.

4. ANÁLISE DE DATOS

4.1. MOTIVACIÓNS

En primeiro lugar realizouse unha análise descritiva de cada un dos motivos que poden impulsar as termas a implantar un SXC, e a partir das puntuacións medias (táboa 2) podemos afirmar que son: mellorar procesos/procedementos internos (6,29), mellorar o control e a eficiencia da empresa (6,29) e mellorar a imaxe da terma (6,20). A implantación/certificación por requirimento do sector é a menos valorada (5,04), seguida do feito de que outros competidores xa estean certificados (5,33) e como ferramenta promocional de vendas (5,54).

En resumo, as máis valoradas son todas elas motivacións internas, seguidas das motivacións externas como mellorar a imaxe das empresas, reforzar a vantaxe competitiva con respecto aos competidores e reducir o número de queixas, o que significa que a calidade non só vén motivada por factores internos senón tamén externos, pero observamos que as máis influentes son as motivacións internas.

Comparamos estes resultados cos obtidos noutros estudos. Así, Buttle (1997), Tang e Kam (1999); Torre, Adenso Díaz e González (2001); Escanciano, Fernández e Vázquez (2001); Madg e Curry (2003); Zaramdini (2007); ou Cruz Ros (2007) examinaron as motivacións que levan ás organizacións a implementar un sistema de aseguramento baseado na norma ISO 9000 en países tan diversos como Reino Unido, Hong Kong, España, Exipto ou os Emiratos Árabes (Dubay). Todos eles utilizaron mostras compostas por empresas pertencentes a sectores diversos (industria, construción e servizos).

Estas investigacións obtiveron conclusións similares ás deste estudo, posto que suxiren que as motivacións máis importantes son mellorar a calidade dos produtos ou dos servizos, a mellora dos procesos e procedementos internos, manter ou incrementar a cota de mercado e mellorar a imaxe da empresa. A orde destas variables varía duns estudos a outros. Así mesmo, as menos importantes son reducir

custos, o requirimento dos clientes e a presión da competencia. Polo tanto, podemos concluír que os resultados deste estudo son consistentes cos achados anteriores.

Táboa 2.- Análise descritiva: motivacións/razóns para implantar e certificar un SXC

Motivos para certificarse	Media (1 a 7)	Desv. típica	Puntuación entre 5 e 7	Motivos para certificarse	Media (1 a 7)	Desv. típica	Puntuación entre 5 e 7
(MO10) Mellorar procesos e procedementos internos	6,2917	1,12208	95,8%	(MO16) Crenza de que a certificación lle dará unha vantaxe fronte aos seus competidores	5,6667	1,43456	83,3%
(MO11) Mellorar o control e a eficiencia da empresa	6,2917	1,19707	91,7%	(MO9) Reducir custos	5,6667	1,40393	87,5%
(MO2) Mellorar a imaxe da empresa	6,2083	0,72106	100,0%	(MO17) Anticiparse aos competidores	5,6250	1,43898	83,3%
(MO12) Base para a TQM	6,1250	1,26190	87,5%	(MO8) Decisión a nivel corporativo	5,6250	1,13492	83,3%
(MO15) Crear unha conciencia de calidade na empresa	6,1250	1,32902	95,8%	(MO3) Consolidar e aumentar a cota de mercado	5,5833	1,10007	83,3%
(MO13) Mellorar a calidade dos servizos prestados	6,0833	1,17646	95,8%	(MO1) Ferramenta promocional de vendas	5,5417	1,31807	87,5%
(MO4) Reforzo da vantaxe competitiva con respecto á competencia	6,0000	0,93250	91,7%	(MO6) Competidores certificados	5,3333	1,40393	70,8%
(MO14) Reducir o número de queixas	5,7500	1,32698	91,7%	(MO7) Requisito para competir no sector	5,0417	1,48848	62,5%
(MO5) Requirimento dos clientes	5,6667	1,16718	91,7%				

FONTE: Elaboración propia.

Para determinar a consistencia interna da escala de motivacións calculamos o coeficiente α de Cronbach (Cronbach, 1951), obtendo un valor de 0,933, o que consideramos un bo indicador da súa fiabilidade.

Realizouse a proba estatística non paramétrica Kruskal-Wallis² (tamaño da mostra pequeno), que nos proporciona a significación do chi-cadrado, para observar se existen diferenzas nas motivacións dependendo da rexión turística, do tamaño das termas (pequenas e medianas), de se estas posúen aloxamento ou non, e

² O tamaño de mostra requirido é menor (20 ou menos). Efectividade estatística: cando se satisfán os supostos da proba non paramétrica é igual de efectiva que as probas paramétricas. Cando se usan variables cuantitativas continuas e a media aritmética e a desviación estándar das mostras tenden a ter unha distribución normal, con varianzas similares (homoxeneidade), e o tamaño das mostras é suficiente (maior a 30 casos), deben utilizarse as probas estatísticas paramétricas. En caso de que non se cumpran estes requisitos, e sobre todo cando a normalidade das distribucións da variable en estudo estea en dúbida e o tamaño da mostra sexa menor de once casos, o emprego das probas non paramétricas está indicado (Gómez, Danglot e Vega, 2003).

en relación co seu período de apertura (todo o ano ou cerre temporal). Os resultados mostran que non existen diferenzas significativas.

Profundando no estudo, realizamos unha análise factorial que nos permite agrupar as motivacións para certificarse noutras que substitúan as 17 que formulamos no cuestionario, coa menor perda de información posible, o que nos permitirá analizar a estrutura das motivacións que impulsarían ás termas a certificarse. Vloeberhs e Bellens (1996) e Bryde e Slocock (1998) separan os motivos en motivacións internas e externas, por iso consideramos só dous factores (internos, externos) baseándonos na revisión bibliográfica realizada sobre este tema. Realizáronse para cada un dos dous grupos (factores internos e externos) as comprobacións pertinentes de se a matriz de datos é adecuada para realizar a análise factorial de compoñentes principais (táboa 3).

Táboa 3.- Indicadores do grao de asociación entre variables

Indicador	Matriz de correlacións	Determinante da matriz de correlacións	Test de esfericidade de Bartlett	Medida de adecuación da mostra	Índice de KMO
Razóns internas para certificarse	Variables correlacionadas	7,53e-005	188,292 sig. 0,000	(0,926-0,895)	0,921
Razóns externas para certificarse	Variables correlacionadas	8,82e-005	175,835 sig. 0,000	(0,438-0,659)	0,602

FONTE: Elaboración propia.

Todas as medidas³ indican que é adecuado proseguir coa análise factorial. Utilizamos o método de compoñentes principais e rotamos a matriz de compoñentes polo método varimax, e para facilitar a súa interpretación eliminamos da súa representación aquelas cargas factoriais cun valor inferior a 0,4, que é o mínimo considerado (matriz de compoñentes rotados, táboa 4).

Una vez aplicada a análise factorial de compoñentes principais con rotación varimax para os factores, e logo de comprobar que a varianza –81,416% para os factores internos e 65,185% para os factores externos– supera o mínimo esixido do 50%, podemos afirmar que as solucións son satisfactorias. Así mesmo, o alfa de Cronbach que mide a fiabilidade da escala é superior a 0,8, que é o mínimo recomendado.

Analizando os resultados obtidos, realizamos a interpretación dos factores identificados no noso estudo. No caso da matriz 1 (razóns internas), identificamos un único factor que denominaremos *razóns internas*, que está composto por ítems como, entre outros, crear unha conciencia de calidade na empresa, mellorar procesos/procedementos internos ou mellorar o control e a eficiencia da empresa.

³ O test de esfericidade de Bartlett mostra que o chi-cadrado aproximado é moi alto e cun nivel de significación inferior a 0,05, contrastando así que a matriz de correlacións é a matriz identidade; polo tanto, compróbase que as variables non son independentes entre si, e é adecuado facer a análise. A medida de adecuación mostral Kaiser-Meyer-Olkin indícanos que é bo proseguir coa análise factorial. Xunto a estes criterios tamén comprobamos a medida de adecuación mostral para cada variable, sendo esta superior a 0,5 en todos os casos.

Para a matriz 2 (razóns externas) identificamos dous factores: as *razóns externas de esixencias* (factor 1), como son, por exemplo, os requirimentos dos clientes ou o requisito para competir no sector; e as *razóns externas de mercado* (factor 2), que está formado, entre outros, pola ferramenta promocional de vendas, mellorar a imaxe da empresa ou consolidar e aumentar a cota de mercado.

Táboa 4.- Matriz rotada das motivacións internas e externas para certificar nos balnearios (% da varianza)

Motivos	Matriz 1 Internas	Matriz 2 Externas	
	Factor 1	Factor 1	Factor 2
(M09) Reducir custos	0,775		
(M010) Mellorar procesos/procedementos internos	0,962		
(M011) Mellorar o control e a eficiencia da empresa	0,955		
(M012) Base para a TQM	0,835		
(M013) Mellorar a calidade dos servizos prestados	0,936		
(M014) Reducir o número de queixas	0,866		
(M015) Crear unha conciencia de calidade na empresa	0,968		
(M01) Ferramenta promocional de vendas			0,777
(M02) Mellorar a imaxe da empresa			0,421
(M03) Consolidar e aumentar a cota de mercado			0,880
(M04) Reforzo da vantaxe competitiva con respecto á competencia		0,512	0,740
(M05) Requirimento dos clientes		0,821	
(M06) Competidores certificados		0,901	
(M07) Requisito para competir no sector		0,903	
(M08) Decisión a nivel corporativo			0,406
(M016) Crenza de que a certificación dará unha vantaxe fronte aos seus competidores		0,566	0,641
(M017) Anticiparse aos competidores			0,755
Valor propio	5,699	3,274	3,245
% da varianza explicada por factor	81,416	32,738	32,447
% acumulado de varianza explicada	81,416	32,738	65,185
Alfa de Cronbach estandarizado	0,961	0,881	

FONTE: Elaboración propia.

Para finalizar esta análise interéranos coñecer a importancia das razóns para certificarse. Observamos que as razóns máis importantes para certificarse son as razóns internas, cunha media de 6,0476, seguida polas razóns externas de esixencias (5,7500) e polas motivacións externas de mercado (5,3472). Así mesmo, cómpre sinalar que os catro motivos máis importantes que poden levar ás termas de Portugal a implementar e certificar un SXC forman parte das *razóns internas* (M015, M010, M011 e M013).

Por último, analizamos a fiabilidade⁴ das escalas de medida das motivacións, que permite avaliar se as escalas propostas miden o constructo dunha maneira

⁴ A fiabilidade fai referencia ao grao en que unha medida está libre de erros aleatorios e, polo tanto, proporciona resultados consistentes se se realizan medicións repetitivas (Sánchez e Sarabia, 1999, p. 367), é dicir, avalía se xera os mesmos resultados en sucesivas aplicacións aos mesmos individuos, así como en situacións similares (Babbie, 1995; George e Mallery, 1995).

consistente e estable, así como se están libres de erros sistemáticos e aleatorios. Mediante a análise da correlación ítem-total nas escalas de medida, comprobamos que non existen ítems cunha correlación ítem-total por baixo do mínimo recomendado de 0,3 (Nurosis, 1993).

4.2. BENEFICIOS

Para obter evidencia empírica da importancia dos beneficios que se obteñen da implantación dun SXC, realizouse unha análise descritiva (táboa 5) que nos permite sinalar que as melloras máis importantes que cren as termas que obterían do proceso de implantación son as seguintes: servizos de calidade (6,20), mellorar as vendas (6,16), incrementar a conciencia de calidade dos empregados (6,16), mellorar a posición competitiva (6,12) e incrementar a satisfacción do cliente e unha maior participación dos traballadores na xestión (6,08).

Os beneficios menos valorados foron a redución de queixas (5,70), mellorar o ambiente de traballo e incrementar a motivación dos empregados (5,75). As termas perciben en menor medida que estes aspectos melloren. Cómpre destacar que todas elas están moi ben valoradas, non presentando ningunha variable media un valor inferior a 4 (melloras pouco importantes).

Táboa 5.- Beneficios esperados de implantar e certificar un SXC

Beneficios esperados	Media (1 a 7)	Desv. típica	Puntuación entre 5 e 7*	Beneficios esperados	Media (1 a 7)	Desv. típica*	Puntuación entre 5 e 7
(BF12) Servizos de calidade	6,2083	0,97709	91,7%	(BF11) Redución de custos	5,9583	1,42887	91,7%
(BF13) Mellorar as vendas	6,1667	0,91683	95,8%	(BF5) Mellor coñecemento das expectativas do cliente	5,9167	1,13890	95,8%
(BF8) Incremento da conciencia de calidade dos empregados	6,1667	0,76139	100,0%	(BF9) Produtividade e mellor aproveitamento do tempo e dos recursos	5,8750	1,22696	91,7%
(BF15) Mellorar a posición competitiva	6,1250	0,85019	95,8%	(BF7) Mellora as relacións entre a dirección e os empregados	5,7917	1,17877	91,7%
(BF1) Mellorar a satisfacción do cliente	6,0833	0,92861	95,8%	(BF4) Incremento da motivación e satisfacción dos empregados	5,7500	1,18872	91,7%
(BF14) Incrementar a cota de mercado	6,0417	0,90790	95,8%	(BF3) Mellora no ambiente de traballo	5,7500	1,03209	91,7%
(BF2) Clara definición de procesos e responsabilidades	6,0417	0,99909	95,8%	(BF10) Redución de queixas	5,7083	1,42887	87,5%
(BF6) Maior participación dos traballadores na xestión	6,0000	1,10335	95,8%				

NOTA: *Desviación típica; *Porcentaxe de empresas.

FONTE: Elaboración propia.

Para determinar a consistencia interna da escala motivacións, calculamos o coeficiente de Cronbach (Cronbach, 1951), obtendo un valor de 0,969, que consideramos que é un bo indicador da súa fiabilidade.

Comparar os resultados cos doutros traballos resulta imposible, posto que naquelas investigacións realizadas sobre beneficios a poboación obxecto de estudo foron empresas que xa implantaran un SXC (a ISO 9000) e ás que se lles preguntou polos beneficios percibidos tras a implantación; no noso caso, as termas non teñen implantado ningún SXC, e o que se lles pregunta é que beneficios perciben que obterían coa súa implantación.

O que si podemos observar é que a percepción dos xerentes das termas non difire moito dos beneficios que en realidade se obteñen de implantar un SXC. Magd e Curry (2003), quen analizan os beneficios percibidos da certificación ISO en empresas en Exipto e cuxos resultados son similares ao noso estudo, agrupan as conclusións de diversos traballos (Ragothaman e Korte, 1999; Van der Wiele, Williams e Dale, 2000; Dick, Gallimore e Brown, 2001; Dissanayaka *et al.*, 2001; Stevenson e Barnes, 2001; Yahya e Goh, 2001; McAdam e Fulton, 2002), nos que se estudan os beneficios de implementar a ISO 9000 en diferentes países e contextos socioeconómicos como Hong Kong, EE.UU., Malaisia, Países Baixos, España, Reino Unido e Irlanda.

Os resultados destes estudos suxiren que implementar a ISO supón, entre outros, mellorar a documentación, mellorar a eficiencia do sistema de calidade, usar a ISO como unha ferramenta promocional, mellorar a calidade dos produtos ou servizos, mellorar a selección dos provedores ou mellorar a imaxe da compañía, aínda que a orde dos factores varía segundo o estudo de que se trate. Tendo en conta estas investigacións, podemos concluír que os resultados deste traballo son consistentes cos obtidos neles. Neste sentido, Brown e Van der Wiele (1995) e Vloeberghs e Bellens (1996) afirman que a mellora da eficiencia do sistema de calidade é o beneficio máis importante de implementar a ISO.

Continuando coa análise, comprobamos se existían diferenzas nos beneficios esperados polas termas segundo a rexión turística á que pertencen, o seu tamaño (pequenas e medianas), se posúen aloxamento ou non e o seu período de apertura (todo o ano ou cerre temporal), non atopando diferenzas significativas.

De igual forma que fixemos para as motivacións, realizouse unha análise factorial que nos permite agrupar os 15 beneficios noutras variables que os substitúan coa menor perda de información posible, o que nos permitirá analizar a súa estrutura. Realizamos unha análise seguindo o criterio de *a priori*, considerando só dous factores baseándonos na revisión bibliográfica sobre este tema, que distinga entre beneficios internos e externos (Tsiotras e Gotzamnzi, 1996; Vloeberghs e Bellens, 1996). Para cada un dos dous grupos (beneficios internos e externos), realizáronse as comprobacións pertinentes relativas a se a matriz de datos é adecuada para realizar a análise factorial de compoñentes principais (táboa 6). Todas as medidas indican que é adecuado proseguir coa análise factorial. Utilizamos o

método de compoñentes principais e rotamos ambas as dúas matrices de compoñentes polo método varimax (táboa 7).

Táboa 6.- Indicadores do grao de asociación entre variables

Indicador	Matriz de correlacións	Determinante da matriz de correlacións	Test de esfericidade de Bartlett	Medida de adecuación da mostra	Índice de KMO
Escala					
Beneficios internos	Variables correlacionadas	2,04e ⁻⁰⁰⁵	210,595 sig. 0,000	(0,741-0,764)	0,790
Beneficios externos	Variables correlacionadas	7,58e ⁻⁰⁰⁵	188,173 sig. 0,000	(0,901-0,847)	0,825

FONTE: Elaboración propia.

Táboa 7.- Matriz rotada dos beneficios esperados (*a priori*) nas termas de Portugal

Beneficios	Revisión bibliográfica	Factor 1 Interna	Factor 2 Externa
(BF2) Clara definición dos procesos e das responsabilidades	Interna	0,832	
(BF3) Mellora no ambiente de traballo	Interna	0,868	
(BF4) Incremento da motivación e satisfacción dos empregados	Interna	0,931	
(BF6) Maior participación dos traballadores na xestión	Interna	0,896	
(BF7) Mellora as relacións entre a dirección e os empregados	Interna	0,913	
(BF8) Incremento da conciencia de calidade dos empregados	Interna	0,675	
(BF9) Productividade/mellor aproveitamento de tempo e recursos	Interna	0,902	
(BF11) Redución de custos	Interna	0,862	
(BF1) Mellora a satisfacción do cliente	Externa		0,832
(BF5) Mellor coñecemento das expectativas do cliente	Externa		0,809
(BF10) Redución de queixas	Externa		0,856
(BF12) Servizos de calidade	Externa		0,725
(BF13) Mellora as vendas	Externa		0,923
(BF14) Incrementa a cota de mercado	Externa		0,947
(BF15) Mellora a posición competitiva	Externa		0,967
Valor propio		5,962	5,290
% da varianza explicada por factor		74,530	75,575
% acumulado de varianza explicada		74,530	75,575
Alfa de Cronbach estandarizado		0,950	0,944

FONTE: Elaboración propia.

Tras comprobar a varianza: 74,530% para os factores internos e 75,575% para os factores externos, a cal supera o mínimo esixido do 50%, podemos afirmar que as solucións son satisfactorias. Así mesmo, o alfa de Cronbach, que mide a fiabilidade da escala, é superior a 0,8, que é o mínimo recomendado.

Unha vez obtidos os resultados, mediante este método identificamos dous factores: o factor 1, que denominaremos *beneficios internos* e o factor 2, que chamaremos *beneficios externos*, composto cada un dos grupos polos beneficios que podemos observar na táboa 6. Para finalizar, realízase a análise do impacto da implantación e posterior certificación nos beneficios que consideramos, observando que existe un impacto practicamente igual en ambos os dous beneficios: internos, 5,9167; e externos, 6,0357.

Por último, analizamos a fiabilidade das escalas de medida dos beneficios mediante a análise da correlación ítem-total nas escalas de medida. Comprobamos que non existen ítems cunha correlación ítem-total por baixo do mínimo recomendado de 0,3 (Nurosis, 1993).

4.3. FACTORES CRÍTICOS

Co obxectivo de analizar o nivel de implementación ou grao de madureza na xestión da calidade nas termas de Portugal, realizamos unha análise descritiva para poder determinar posteriormente unha serie de puntos fortes e áreas de mellora da xestión da calidade nas termas. Obsérvase que a *aprendizaxe (AP)* é o factor mellor xestionado, cunha media de 5,4740, seguido do *liderado (LI)*, con 5,4667. A *xestión dos empregados (XEM)*, con 4,99 de media, e a *mellora continua (MC)*, con 5,08, presentan unha puntuación máis baixa. O patrón de implantación é desigual, aínda que o seu nivel é superior ao 70% en todos os casos.

Polo que respecta aos resultados (táboa 8), o que presenta unha puntuación media máis alta é a *satisfacción dos clientes (RSC)*, que alcanza unha media de 5,8988; mentres que o peor valorado son os *resultados clave (RC)*, dato que cómpre analizar con sumo coidado dada a actual conxuntura socioeconómica, aínda que presenta unha puntuación media de 5,3056, superior ao nivel medio da escala likert de 7 puntos que utilizamos.

Táboa 8.- Media e desviación típica dos factores críticos e resultados nas termas de Portugal

Factores críticos	Media (1 a 7)*	Desv. típ.	Grao de implantación**	Resultados da calidade	Media (1 a 7)*	Desv. típ.
<i>Aprendizaxe (AP)</i>	5,4740	1,00134	78,20%	<i>Resultados e satisfacción dos clientes (RSC)</i>	5,8988	1,16018
<i>Liderado (LI)</i>	5,4667	0,88596	78,10%			
<i>Xestión dos procesos (XP)</i>	5,3810	0,80224	76,87%	<i>Resultados e satisfacción dos empregados (RSE)</i>	5,5648	0,88095
Política de calidade e planific. da calidade (<i>PO</i>)	5,2546	1,08396	75,07%			
<i>Alianzas e recursos (AL)</i>	5,1435	0,75536	73,48%	<i>Resultados impacto social (RSS)</i>	5,3490	1,03142
<i>Mellora continua (MC)</i>	5,0885	0,89190	72,69%			
<i>Xestión dos empregados (XEM)</i>	4,9962	1,07748	71,37%	<i>Resultados clave (RC)</i>	5,3056	1,22046
NOTAS: *Puntuación media entre 6 e 7: fortemente implantados; puntuación media entre 5 e 6: implantación importante; puntuación media entre 4 e 5: implantación media; puntuación media inferior a 4: baixa implantación. **Para unha mellor comprensión, ademais da media obtida dunha escala likert de 7 puntos para cada un dos factores, na última columna (% grao de implantación) cada un dos criterios exprésanse nunha escala porcentual de 0% a 100% –nivel de implantación– en lugar da súa escala lineal de 1 a 7 utilizada no cuestionario; non obstante, ambas as dúas escalas son equivalentes.				NOTA: *Puntuación media entre 6 e 7: totalmente de acordo; puntuación media entre 5 e 6: moi de acordo; puntuación media entre 4 e 5: de acordo; puntuación media inferior a 4: indiferente.		

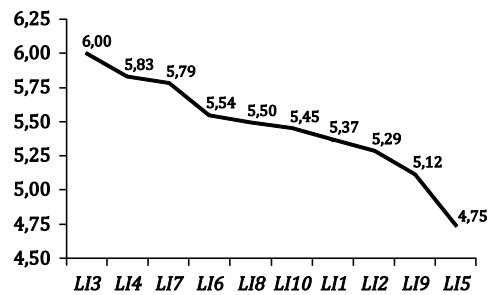
FONTE: Elaboración propia.

A continuación, analizouse cada unha das variables/ítems (ver anexo) co obxecto de profundar máis na investigación para ver cales son os puntos fortes e débiles en cada un dos factores críticos de cara a mellorar aqueles que o precisen. Nas gráficas 1 a 7 presentamos os distintos criterios analizados.

Na súa globalidade o criterio aprendizaxe é un dos puntos fortes detectados, cunha valoración media global de 5,47 e cunha porcentaxe de implantación do 78,20%. Non obstante, algunhas das cuestións relativas ao aprendizaxe que, a pesar das súas altas puntuacións, poderían ser melloradas son unha maior dispoñibilidade de recursos para a formación do persoal dentro da organización e que a alta dirección debe favorecer un ambiente que fomente a formación continua.

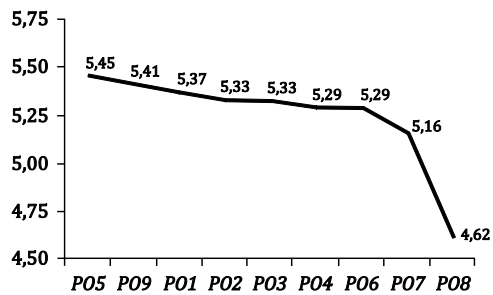
O segundo criterio mellor valorado de forma global é o liderado, cun 5,46, e cunha porcentaxe de implantación do 78,10%. Non obstante, poderían ser melloradas algunhas cuestións como, por exemplo, as seguintes: a dirección debe estimular o cambio e implementar unha cultura de confianza e unha implicación orientada á consecución das mellores prácticas, e debe impulsar os cambios necesarios.

Gráfica 1.- Criterio liderado



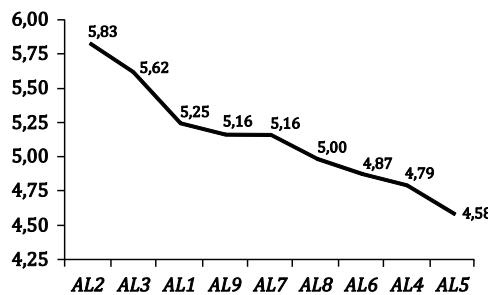
FONTE: Elaboración propia.

Gráfica 2.- Criterio política de calidade/plantificación



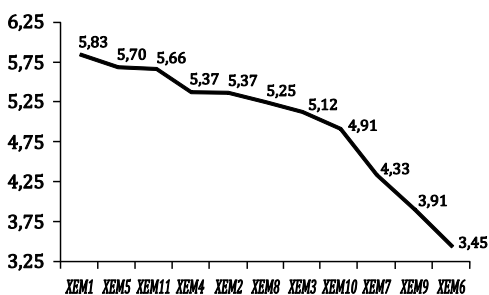
FONTE: Elaboración propia.

Gráfica 3.- Criterio alianzas e recursos



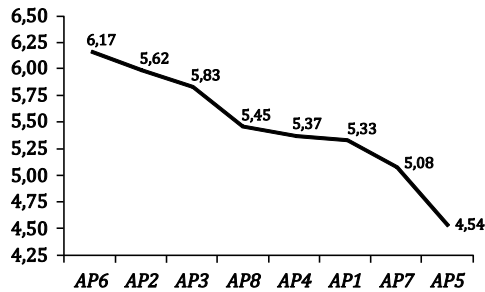
FONTE: Elaboración propia.

Gráfica 4.- Criterio xestión de empregados



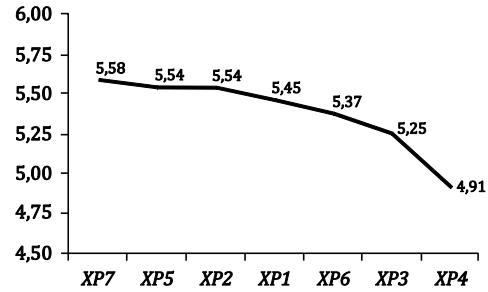
FONTE: Elaboración propia.

Gráfica 5.- Criterio aprendizaxe



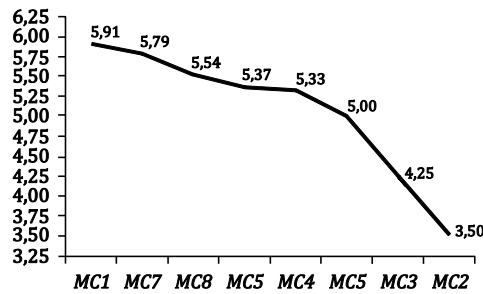
FONTE: Elaboración propia.

Gráfica 6.- Criterio xestión dos procesos



FONTE: Elaboración propia.

Gráfica 7.- Criterio mellora continua



FONTE: Elaboración propia.

O criterio xestión dos procesos é o terceiro criterio mellor valorado, cun 5,38 de media, e cunha porcentaxe de implantación do 76,87%. Os aspectos máis débeis que habería que mellorar son os relativos a proporcionarlles aos empregados os coñecementos necesarios para implantar as medidas adecuadas para garantir que o desenvolvemento dos servizos vaia acorde co deseño previo e coa súa posterior execución (medidas de calidade).

A valoración media global do criterio política/planificación da calidade foi de 5,25. Neste caso, a dirección é remisa a comunicar e implicar ao persoal no establecemento dos obxectivos e plans e a identificar os procesos clave a partir das estratexias e plans. O criterio relativo ás alianzas e aos recursos foi valorado de forma media e global cun 5,14, sendo necesaria a formulación dun plan de xestión sobre edificios, equipos e outros materiais (forma de utilización, mantemento, seguros ou renovacións, entre outros) para mellorar o rendemento total da organización.

O criterio relativo á mellora continua valorouse de forma media e global cun 5,08, sendo o criterio peor valorado. As áreas de mellora son, por un lado, a necesidade de incrementar os contactos persoais directos da organización cos clientes, así como realizar estudos de mercado para coñecer as necesidades actuais e futu-

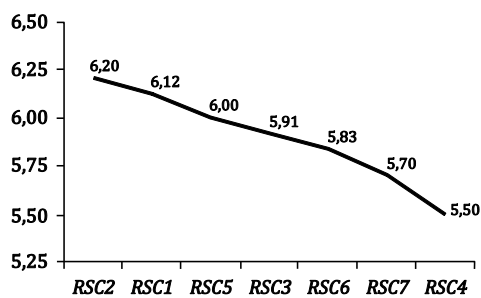
ras dos clientes de cara a introducir melloras en todos os seus produtos, servizos e procesos.

O criterio xestión dos empregados é o criterio peor valorado, cun 4,99 de media. Como aspectos negativos neste criterio podemos sinalar que as empresas non contan con sistemas para medir o rendemento dos empregados e poder recoñecelo co obxectivo de motivar e mellorar o resultado do seu traballo, non medíndose tampouco formal e regularmente a satisfacción dos traballadores.

Na súa globalidade a satisfacción dos clientes é un dos puntos fortes detectados, cunha valoración media de 5,89. Algunhas das cuestións relativas á satisfacción nos clientes poderían ser melloradas, sobre todo o aspecto relativo ao feito de que as termas deberían establecer obxectivos neste contexto e poñer os mecanismos necesarios para que estes se cumpran. No caso dos resultados nos empregados a valoración é de 5,56, sendo o segundo resultado mellor valorado. A área de mellora sería o aspecto relativo ao feito de que as termas deben recoller información pertinente dos empregados para medir a súa satisfacción (enquisas de satisfacción, reunións periódicas, accións de motivación ou formación, entre outras).

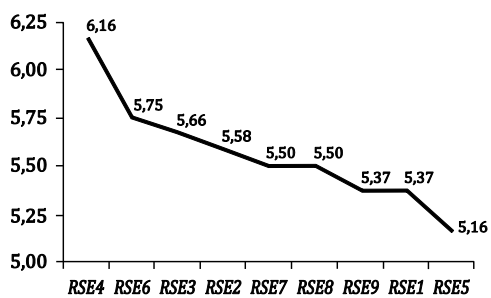
Nas gráficas 8 a 11 analizamos cada un dos resultados por separado, cos seus respectivos ítems (ver anexo).

Gráfica 8.- Satisfacción dos clientes



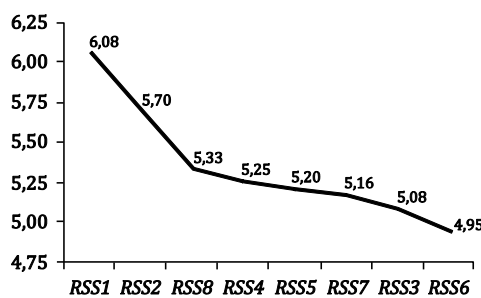
FONTE: Elaboración propia.

Gráfica 9.- Satisfacción dos empregados



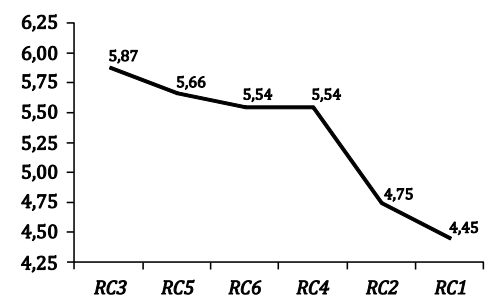
FONTE: Elaboración propia.

Gráfica 10.- Impacto social



FONTE: Elaboración propia.

Gráfica 11.- Resultados clave



FONTE: Elaboración propia.

O criterio relativo ao impacto social foi valorado de forma media e global cun 5,34, sendo o terceiro criterio mellor valorado. Das puntuacións individuais obtidas de cada un dos ítems obsérvase que as áreas que cómpre mellorar neste criterio serían incrementar a participación das termas en actividades da comunidade, establecer obxectivos neste contexto e analizar o seu grao de cumprimento. O criterio resultados clave é o criterio peor valorado, cun 5,30, sendo necesaria a mellora dos resultados financeiros.

A principal conclusión que podemos extraer é que os aspectos relacionados coa xestión dos empregados (*XEM*) e coa mellora continua (*MC*) representan a principal área de mellora. Como punto forte salientamos a preocupación dos directivos das termas pola formación dos empregados, así como o seu alto grao de compromiso coa calidade medido este a través do liderado.

Na táboa 9 recóllense os puntos fortes nas termas de Portugal.

Táboa 9.- Puntos fortes nas termas de Portugal

Variable	Puntos fortes
Aprendizaxe	Os empregados reciben formación para o desenvolvemento do seu traballo; a maioría de empregados desta empresa posúe suficiente coñecemento sobre os aspectos básicos do sector.
Liderado	Comunicación activa aos seus empregados da importancia de prestarlles un servizo de calidade aos seus clientes; aos empregados anímaseles a que axuden a implantar cambios na organización.
Xestión de procesos	Desenvólvense novos servizos coa intención de anticiparse ás necesidades do mercado actual e acceder a outros mercados; os procesos están deseñados buscando a minimización dos erros polo equipo humano.
Política/planificación da calidade	Enfócanse os plans cara ao logro das mellores prácticas empresariais e avalíanse os resultados realizando unha comparación cos planificados co obxectivo de introducir melloras.
Alianzas e recursos	A dirección das termas esforzase en establecer relacións no longo prazo cos provedores; proporciónanlles a estes os requisitos esixidos en calidade de produto ou servizo; utilizan adecuadamente os recursos económicos e financeiros de forma que se garanta o éxito da empresa.
Xestión dos empregados	Foméntase e apóiase a toma de decisións polos empregados, sempre que non supoñan un risco para a organización, e realízase a xestión dos recursos humanos de acordo coa estratexia e co plan de negocio.
Mellora continua	Introdúcense melloras nos servizos como consecuencia da información obtida dos clientes (enquisas satisfacción, queixas, reclamacións...); utilízanse os requisitos dos clientes como base para a calidade.
Resultado/satisfacción dos clientes	Preocúpense de recoller información dos seus clientes para medir a súa satisfacción; a satisfacción dos clientes mostra melloras co paso do tempo.
Resultado/satisfacción dos empregados	Establécense obxectivos neste contexto e os resultados alcanzados cumpren cos obxectivos marcados pola organización; o absentismo é baixo.
Resultado impacto social	Teñen establecidas políticas para reducir e previr riscos para a saúde na contorna social na que operan; desenvólvense políticas de protección do medio ambiente.
Resultados clave	Avalíanse os resultados clave (económicos e non económicos); analízanse as causas dos resultados obtidos e implántanse accións de mellora.

FONTE: Elaboración propia.

Por último, analizamos a fiabilidade das escalas de medida coas que medimos tanto os factores críticos como os resultados, o que permite avaliar se as escalas

propostas miden o constructo dunha maneira consistente e estable, así como se están libres de erros sistemáticos e aleatorios (táboa 10).

Táboa 10.- Análise de fiabilidade das escalas de medida dos factores críticos nas termas de Portugal

Ítem	Correlación ítem-total	Coefficiente α de Cronbach	Ítems eliminados
ESCALA LIDERADO			
<i>LI1, LI2, LI4, LI6, LI7, LI8, LI9, LI10</i>	Correl. ítem-total > 0,3	$\alpha = 0,878$	Elimínase <i>LI5</i>
<i>LI5</i>	0,216 Eliminado	α estandariz. = 0,887	
ESCALA POLÍTICA/PLANIFICACIÓN DA CALIDADE			
<i>PO1, PO2, PO3, PO4, PO5, PO6, PO7, PO8, PO9</i>	Correl. ítem-total > 0,3	$\alpha = 0,949$ α estandariz. = 0,953	Non se elimina ningún ítem
ESCALA ALIANZAS E RECURSOS			
<i>AL1, AL2, AL3, AL4, AL6, AL7, AL8, AL9</i>	Correl. ítem-total > 0,3	$\alpha = 0,839$	Elimínase <i>AL5</i>
<i>AL5</i>	0,291 Eliminado	α estandariz. = 0,850	
ESCALA XESTIÓN DOS EMPREGADOS			
<i>XEM1, XEM2, XEM3, XEM4, XEM5, XEM6, XEM7, XEM8, XEM9, XEM10, XEM11</i>	Correl. ítem-total > 0,3	$\alpha = 0,910$ α estandariz. = 0,921	Non se elimina ningún ítem
ESCALA APRENDIZAXE			
<i>AP1, AP2, AP3, AP4, AP5, AP6, AP7, AP8</i>	Correl. ítem-total > 0,3	$\alpha = 0,810$ α estandariz. = 0,826	Non se elimina ningún ítem
ESCALA XESTIÓN DOS PROCESOS			
<i>XP1, XP2, XP3, XP4, XP5, XP6, XP7</i>	Correl. ítem-total > 0,3	$\alpha = 0,874$ α estandariz. = 0,873	Non se elimina ningún ítem
ESCALA MELLORA CONTINUA			
<i>MC1, MC3, MC4, MC5, MC6, MC7, MC8</i>	Correl. ítem-total > 0,3	$\alpha = 0,844$	Elimínase <i>MC2</i>
<i>MC2</i>	0,257 Eliminado	α estandariz. = 0,873	
ESCALA RESULTADOS/SATISFACCIÓN DOS CLIENTES			
<i>RSC1, RC2, RC3, RC4, RC5, RC6, RC7</i>	Correl. ítem-total > 0,3	$\alpha = 0,942$ α estandariz. = 0,944	Non se elimina ningún ítem
ESCALA RESULTADOS/SATISFACCIÓN DOS EMPREGADOS			
<i>RSE1, RSE2, RES3, RSE6, RSE7, RSE8, RSE9</i>	Correl. ítem-total > 0,3	$\alpha = 0,920$ α estandariz. = 0,925	Elimínanse <i>RSE4, RSE5</i>
<i>RSE4</i>	0,297 Eliminado		
<i>RSE5</i>	-0,086 Eliminado		
ESCALA RESULTADOS/IMPACTO SOCIAL			
<i>RSS1, RSS4, RSS3, RSS5, RSS6, RSS7, RSS8</i>	Correl. ítem-total > 0,3	$\alpha = 0,892$	Elimínase <i>RSS2</i>
<i>RSS2</i>	0,261 Eliminado	α estandariz. = 0,900	
ESCALA RESULTADOS CLAVE			
<i>RC1, RC2, RC3, RC4, RC5, RC6</i>	Correl. ítem-total > 0,3	$\alpha = 0,937$ α estandariz. = 0,942	Non se elimina ningún ítem

FONTE: Elaboración propia.

Mediante a análise da correlación ítem-total nas escalas de medida comprobamos que existen ítems nalgunhas das escalas cunha correlación ítem-total por baixo do mínimo recomendado de 0,3 (Nurosis, 1993) que foron eliminados, co que se mellora o alfa de Cronbach das correspondentes escalas de medida. Logo

da depuración das escalas, o coeficiente alpha de Cronbach alcanza en todos os casos valores superiores ao nivel mínimo esixido, 0,7 (Nunnally, 1979) e, mesmo, superan o 0,8 recomendado por determinados autores para estudos confirmatorios (Luque, 2000).

5. CONCLUSIONES

Os resultados obtidos neste traballo permiten extraer as seguintes conclusións. En primeiro lugar, entre o conxunto de motivos sinalados polas termas para implementar un SXC podemos sinalar mellorar procesos/procedementos internos, mellorar o control e a eficiencia da empresa, mellorar a imaxe da terma, así como servir de base para a TQM, xunto con crear unha conciencia da calidade na terma.

Tamén aparecen sinaladas motivacións externas, o que significa que a calidade non só vén motivada por factores internos senón tamén externos, pero observamos que as máis influentes son as motivacións internas. Este resultado é consistente co obtido por Cruz Ros (2007) no seu traballo realizado no sector servizos, no que conclúe que os motivos máis importantes son os que denominou motivos internos de competitividade, seguidos dos motivos de eficiencia ou de xestión interna. Os motivos menos valorados foron os relativos a cuestións externas ou de mercado.

En segundo lugar, obtívose evidencia empírica do que as termas esperan conseguir da implementación dun sistema de calidade: ofrecer servizos de calidade, mellorar as vendas, incrementar a conciencia de calidade dos empregados, mellorar a posición competitiva e incrementar a satisfacción do cliente, e unha clara definición de procesos e responsabilidades.

Os nosos resultados confirman que as termas son conscientes de que implementar un SXC é unha vía para mellorar o desempeño da empresa e a calidade dos seus servizos, *“la necesidad de subirse al tren de la gestión de la calidad”* (Escanciano, 2000). Polo tanto, detectamos que non é necesario realizar accións de formación encamiñadas a concienciar os xerentes das termas dos beneficios que lles reportaría esa implantación.

A explicación da maior importancia dos motivos internos nas termas, fronte aos resultados en estudos levados a cabo en empresas industriais, que lles atribúen unha maior importancia ás motivacións externas, podería apoiarse nos resultados obtidos por Cruz Ros (2007, p. 65), quen analizou *“si el conjunto de motivaciones que llevan a las organizaciones a implantar sistemas de calidad es diferente para aquellas empresas de servicios que siguen un enfoque de aseguramiento de aquellas otras que siguen un enfoque basado en la calidad total”*. No seu traballo demostrou que os motivos relacionados co mercado (presión exercida pola competencia, esixencia dos clientes...) teñen un peso maior nas empresas que seguen enfoques de aseguramento da calidade que naquelas que seguen un enfoque de calidade total. Este enfoque está avalado a través de numerosos traballos como, entre outros, os de Rayner e Porter (1991); Brown e Van der Wiele (1995); Shih,

Huarng e Lin (1996); Huarng, Horng e Chen (1999); Beattie e Sohal (1999); ou Martínez *et al.* (1999, 2000).

Polo que respecta á estrutura das motivacións que impulsan ás empresas a implementar e a certificar un SXC, a análise dos resultados obtidos permitiunos agrupar as motivacións en tres grupos: 1) *razóns internas*: a prioridade da dirección neste grupo é a mellora continua nos procesos; 2) *razóns externas de esixencias*: como son o requisito para competir no sector, os competidores certificados ou os requirimentos dos clientes; e 3) *razóns externas de mercado*: as razóns contidas neste factor poñen a énfase en mellorar a imaxe da empresa e a posición desta.

A análise dos resultados permitiunos identificar a estrutura dos beneficios que as termas perciben que obterían de implementar e certificar un SXC: *beneficios internos* e *beneficios externos*.

Para finalizar, cómpre indicar que o grao de madureza nas termas de Portugal é alto, obtendo en todos os factores críticos da calidade unha puntuación media entre 5 e 6, considerada como importante, exceptuando a xestión dos empregados (área de mellora). Os resultados deste traballo teñen importantes implicacións para os directivos das termas de Portugal, xa que proporciona puntos fortes e áreas de mellora no ámbito da calidade, detectándose a necesidade de mellora en determinados aspectos relacionados coa xestión dos empregados e a mellora continua, que constitúen as principais áreas de mellora.

A primeira limitación desta investigación deriva do número de cuestionarios que constitúen a mostra (24), polo que é un simple estudo descritivo do subsector analizado –as termas de Portugal–. Pola concreción do estudo e polas características específicas do sector, a xeneralización das conclusións deste estudo debe ser analizada con cautela. Por outro lado, os datos foron obtidos das percepcións dos directores, o que implica o risco de recibir respostas parciais por parte dunha persoa involucrada. Pensamos que sería importante realizar o mesmo estudo contando coa resposta non só do responsable de calidade senón dos diferentes recursos humanos pertencentes ás termas, o que proporcionaría puntos de vista diferentes.

Finalmente, en canto ás propostas de investigación futuras, estas van encamiñadas a ampliar a dimensión do estudo. Pretendemos levar a cabo investigacións futuras que nos permitan analizar cada un dos factores críticos con maior profundidade.

ANEXO

LIDERADO

- 1.- Apréciase con claridade o compromiso persoal da dirección na formulación e comunicación da misión, visión e valores da empresa.
- 2.- O equipo de dirección da nosa empresa estimula o cambio e a implementación dunha cultura de confianza, implicación e apoio orientada cara á consecución das mellores prácticas.

- 3.- Os administradores comunicanlles activamente aos seus empregados o seu compromiso co proceso de prestación dun servizo de calidade aos seus clientes.
- 4.- Aos empregados anímaselles a que axuden a implantar cambios na organización.
- 5.- Os administradores e supervisores permítenlles aos empregados tomar as súas propias decisións.
- 6.- Os administradores e supervisores motivan os seus empregados e axúdanos a desempeñar un alto nivel no seu traballo.
- 7.- A dirección reconece os esforzos e as melloras alcanzadas polo persoal.
- 8.- Os administradores manteñen contactos cos clientes, cos provedores e con outros axentes externos, e implícase con eles no fomento e na participación de alianzas e accións de mellora.
- 9.- Identifícanse e impúlsanse por parte dos administradores os cambios que se deben levar a cabo para a mellora e revísase a súa eficacia unha vez implantados.
- 10.- Perséguese de forma proactiva (anticipadamente) a mellora continua antes de ter que reaccionar por conflitos ou crises.

POLÍTICA/PLANIFICACIÓN DA CALIDADE

- 1.- A dirección comunícalle a súa estratexia e os seus obxectivos a todo o persoal.
- 2.- Desenvólvense e implántanse as estratexias e plans de negocio baseándose na información sobre os requisitos dos clientes e as capacidades da empresa.
- 3.- A dirección desprega a política de adecuación do servizo á satisfacción do cliente, establecendo obxectivos realistas para todo o seu persoal (directivos, mandos intermedios e empregados).
- 4.- Define procesos de planificación ben estruturados e comprensibles, revisando e actualizando regularmente os obxectivos da empresa tanto no curto coma no longo prazo.
- 5.- Enfoca os plans cara ao logro dos mellores prácticas empresariais.
- 6.- Implícase ao persoal no establecemento dos obxectivos e plans.
- 7.- Identifícanse e desenvólvense procesos clave a partir das estratexias ou plans de negocio.
- 8.- A dirección comunícalles a súa estratexia e os seus obxectivos aos clientes, aos provedores e a outros axentes externos para que os coñezan.
- 9.- Avalíanse os resultados realizando unha comparación cos planificados, co obxectivo de introducir melloras.

ALIANZAS E RECURSOS

- 1.- Existe unha relación estreita de traballo cos provedores.
- 2.- Esforzámonos por establecer relacións no longo prazo cos provedores.
- 3.- Proporcionánselles aos provedores os requisitos esixidos (de calidade) dos produtos ou servizos.
- 4.- A dirección da empresa fomenta o uso de poucos provedores, sendo a calidade, en lugar do prezo, o primeiro criterio de selección.
- 5.- Os provedores están implicados activamente no noso proceso de desenvolvemento de novos produtos e/ou servizos.
- 6.- Formúlase un plan de xestión sobre edificios, equipos e outros materiais (forma de utilización, mantemento, seguros, renovacións, etc.) para mellorar o rendemento total da organización.
- 7.- Asígnanse e utilízanse adecuadamente os recursos económicos e financeiros de forma que se garanta o éxito da estratexia.

- 8.- Recóllese e xestiónase toda a información importante e o coñecemento xerado, resultando esa información fiable e fácil de utilizar polo persoal correspondente.
- 9.- En xeral, realízase unha xestión das alianzas e recursos acorde coa estratexia.

XESTIÓN DOS EMPREGADOS

- 1.- Realízase a xestión dos recursos humanos en liña coa estratexia e/ou plans de negocio.
- 2.- Fórmase aos empregados en destrezas para resolver problemas.
- 3.- Fórmase aos empregados no traballo en equipo.
- 4.- Axústase a experiencia e a formación das persoas ás necesidades actuais e futuras ou, de ser o caso, desenvólvense plans de formación específicos.
- 5.- Foméntase e apóiase que as persoas asuman responsabilidades e tomen decisións sen risco para a organización, que se impliquen en actividades de mellora, que traballen en equipo, etc.
- 6.- Cóntase cun sistema transparente para recompensar os logros e as melloras do persoal, así como algún sistema de beneficios sociais (plans de pensións, gardería...).
- 7.- Mídese o rendemento dos empregados e recoñécese co obxectivo de motivalos e de mellorar os resultados do seu traballo.
- 8.- A comunicación entre todo o persoal é ascendente, descendente e horizontal, de forma que os empregados consideran que están ben informados e que as súas opinións se valoran.
- 9.- Mídese formal e regularmente a satisfacción dos traballadores.
- 10.- Introdúcense melloras na xestión dos recursos humanos a partir de enquisas de satisfacción do persoal, reunións periódicas cos empregados, análises de rendementos, etc.
- 11.- Existen políticas e prácticas de seguridade e/ou de saúde perfectamente establecidas.

APRENDIZAXE

- 1.- Os directivos e supervisores aseguran que todos os empregados reciben formación que lles axuda a entender como e por que a organización actúa.
- 2.- A maioría de empregados desta empresa posúen suficiente coñecemento sobre os aspectos básicos do sector.
- 3.- A maioría de empregados desta organización entenden os procesos básicos utilizados para crear os nosos produtos/servizos.
- 4.- Disponibilidade de recursos.
- 5.- Os directivos e supervisores participan na formación especializada para a formación do persoal dentro da organización.
- 6.- Os empregados reciben formación para o desenvolvemento do seu traballo.
- 7.- Os empregados reciben formación para o desenvolvemento do traballo en equipo.
- 8.- A alta dirección estableceu un ambiente que fomenta a formación continua.

XESTIÓN DOS PROCESOS

- 1.- Control e mellora continua dos procesos clave.
- 2.- A prevención de servizos defectuosos é unha actitude forte nesta organización.
- 3.- Os procesos utilizados nesta organización inclúen medidas que garanten que o desenvolvemento dos servizos son acordos co deseño previo e posterior execución (medidas de calidade).
- 4.- Os empregados involucrados en diferentes procesos saben como avalialos.

- 5.- Desenvólvense novos servizos coa intención de acceder a outros mercados, anticiparse ás necesidades do mercado actual ou tratar de ser mellores que os principais competidores.
- 6.- Garántese que o desenvolvemento dos produtos/servizos son acordes cos deseños previos e desenvolvementos posteriores.
- 7.- O deseño dos procesos logra minimizar os posibles erros dos empregados.

MELLORA CONTINUA

- 1.- Introdúcense melloras nos servizos como consecuencia de enquisas de satisfacción aos clientes, queixas e reclamacións, etc.
- 2.- Está implantado un programa para atopar as perdas de tempo e de custos en todos os procesos.
- 3.- Identifícanse as áreas de mellora.
- 4.- Xestiónase a información para apoiar a mellora da calidade (análise de información do negocio, custos e aspectos financeiros para apoiar o desenvolvemento de prioridades de mellora).
- 5.- Incremento dos contactos persoais directos da organización cos clientes.
- 6.- Utilización dos requisitos dos clientes como base para a calidade.
- 7.- Os directivos e supervisores apoian as actividades que melloran a satisfacción dos clientes.

RESULTADOS/SATISFACCIÓN DOS CLIENTES

- 1.- A empresa preocúpase de recoller información dos seus clientes para medir a súa satisfacción mediante enquisas, reclamacións, etc.
- 2.- A satisfacción do cliente mostra melloras co paso do tempo.
- 3.- Púxose en marcha un mecanismo para escoitar e resolver as queixas dos clientes.
- 4.- Establécense obxectivos neste contexto e os resultados nos clientes alcanzados cumpren os obxectivos marcados.
- 5.- Analízanse as causas destes resultados nos clientes e implántanse plans ou accións de mellora.
- 6.- Abarcan todos estes resultados nos clientes as áreas máis relevantes da organización.
- 7.- Compáranse estes resultados nos clientes cos dos principais competidores, sendo favorable tal comparativa ou, no seu defecto, apréndese deles.

RESULTADOS/SATISFACCIÓN DOS EMPREGADOS

- 1.- A empresa recolle información pertinente dos empregados para medir a súa satisfacción (enquisas, reunións, motivación, formación, promoción, etc.).
- 2.- Avalíanse outros indicadores indirectos de satisfacción como o nivel de absentismo, queixas, implicación en programas de mellora, rotación de persoal, etc.
- 3.- A satisfacción dos empregados mostra mellora co paso do tempo.
- 4.- O absentismo é baixo.
- 5.- A rotación de persoal é baixa.
- 6.- Establécense obxectivos neste contexto e os resultados alcanzados cumpren cos obxectivos marcados pola organización.
- 7.- Analízanse as causas destes resultados nas persoas e implántanse plans ou accións de mellora.
- 8.- Abarcan todos estes resultados nos empregados as áreas máis relevantes da organización.

9.- Compáranse estes resultados nos empregados cos dos principais competidores, sendo favorable esa comparativa ou, no seu defecto, apréndese deles.

RESULTADO IMPACTO SOCIAL

- 1.- Desenvólvense políticas para reducir e previr riscos para a saúde e seguridade.
- 2.- Desenvólvense políticas de protección do medio ambiente.
- 3.- A empresa participa en moitas actividades da comunidade.
- 4.- Avaliase a sensación que ten a comunidade mediante enquisas, reunións coas autoridades, etc.
- 5.- Os resultados na sociedade mostran melloras co paso do tempo.
- 6.- Establécense obxectivos neste contexto e os resultados alcanzados cumpren cos obxectivos marcados pola organización.
- 7.- Análizanse as causas destes resultados na sociedade e implántanse plans ou accións de mellora.
- 8.- Compáranse estes resultados na sociedade cos dos principais competidores, sendo favorable esa comparativa ou, no seu defecto, apréndese deles.

RESULTADOS CLAVE

- 1.- Os resultados financeiros foron excelentes.
- 2.- Análizanse as tendencias de todos os resultados clave nos últimos tres anos e presentan unha melloría ou un alto resultado mantido no tempo.
- 3.- Avaliáanse os resultados clave tanto económicos como non económicos, así como financeiros e non financeiros.
- 4.- Establécense obxectivos neste contexto e os resultados clave alcanzados cumpren con eles.
- 5.- Análizanse as causas destes resultados clave e implántanse plans ou accións de mellora.
- 6.- Abarcan todos estes resultados clave as áreas máis relevantes da organización.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBACETE, C.A.; FUENTES, M.M.; LLORÉNS, F.J. (2007): "Service Quality Measurement in Rural Accommodation", *Annals of Tourism Research*, 34 (1), pp. 45-65.
- ALÉN, M.E.; RODRÍGUEZ, L. (2004): "Avaliación da calidade percibida polos clientes de establecementos termais a través da análise das súas expectativas e percepcións", *Revista Galega de Economía*, 13 (1-2), pp. 5-22.
- ANDERSON, J.; RUNGTUSANATHAM, M.; SCHROEDER, R.G.; DEVARAJ, S. (1995): "A Path Analytic Model of a Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method: Preliminary Findings", *Decisions Science*, 26 (5), pp. 637-657.
- ANTONY, J.; LEUNG, K.; KNOWLESS, G. (2002): "Critical Success Factors of TQM Implementation in Hong Kong Industries", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19 (5), pp. 551-566.
- ARANA, G.; HERAS, I.; OCHOA, C.; ANDONEGI, J.M. (2004): "Incidencia de la gestión de la calidad en los resultados de las empresas: un estudio para el caso de las empresas vascas", *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 11 (marzo), pp. 131-159.
- ARANA, G.; LÓPEZ, F. (2002): "ISO 9000 y rentabilidad empresarial: un estudio empírico en las empresas vascas", *II Conferencia de Ingeniería de Organización*. Vigo.

- ARTAL TUR, A., GARCÍA SÁNCHEZ, A.; RUIZ BELIJAR, J. (2004): "El turismo de salud, características de la demanda: implicaciones y consecuencias para el tejido empresarial de la región de Murcia", *I Jornadas de Economía del Turismo*. Palma de Mallorca.
- BABBIE, E. (1995): *The Practice of Social Research*. Belmont, CA: Wadsworth.
- BEATTIE, K.R.; SOHAL, A.S. (1999): "Implementing ISO 9000: A Study of its Benefits among Australian Organizations", *Total Quality Management*, 10 (1), pp. 95-106.
- BENNER, M.J.; VELOSO, F.M. (2008): "ISO 9000 Practices and Financial Performance: A Technology Coherence Perspective", *Journal of Operations Management*, 26 (5), pp. 611-629.
- BLACK, S.; PORTER, L.J. (1995): "An Empirical Model for Total Quality Management", *Total Quality Management*, 6 (2), pp. 149-164.
- BLACK, S.; PORTER, L.J. (1996): "Identification of the Critical Factors of TQM", *Decision Sciences*, 27 (1), pp. 1-21.
- BOU LLUSAR, J.C.; ESCRIG TENA, A.B.; ROCA PUIG, V.; BELTRÁN MARTÍN, I. (2005): "To what Extent do Enablers Explain Results in the EFQM Excellence Model? An Empirical Study", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22 (4), pp. 337-353.
- BOULTER, L.; BENDELL, T. (2002): "How can ISO 9000:2000 Help Companies Achieve Excellence?: What the Companies Think", *Measuring Business Excellence*, 6 (2), pp. 37-41.
- BRENNER, E.L. (2005): "El desarrollo turístico de la región de aguas termales de Goiás, Brasil", *Cuadernos de Turismo*, 16 (julio), pp. 105-121.
- BRIGGS, S.; SUTHERLAND, J.; DRUMMOND, S. (2007): "Are Hotels Serving Quality? An Exploratory Study of Service Quality in the Scottish Hotel Sector", *Tourism Management*, 28 (4), pp. 1006-1019.
- BROWN, A.; VAN DER WIELE, T. (1995): "Industry Experience with ISO 9000", *Asia Pacific Journal of Quality Management*, 4 (2), pp. 8-17.
- BRYDE, D.; SLOCOCK, B. (1998): "Quality Management Systems Certification: A Survey", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15 (5), pp. 467-80.
- BUTTLE, F. (1997): "ISO 9000: Marketing Motivations and Benefits", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (9), pp. 936-947.
- CAMISÓN, C.; CRUZ, S.; GONZÁLEZ, T. (2007): *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques y sistemas*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- CARLSSON, M.; CARLSSON, D. (1996): "Experiences of Implementing ISO 9000 in Swedish Industry", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 13 (7), pp. 36-47.
- CASADESÚS, M.; GIMÉNEZ, G.; HERAS, I. (2001): "Benefits of ISO 9000 Implementation in Spanish Industry", *European Business Review*, 13 (6), pp. 327-336.
- CASADESÚS, M.; GIMÉNEZ, G.; MARTÍ, R. (1998): "La normativa de aseguramiento de la calidad ISO 9000 en Cataluña: expectativas y efectos. Estudio empírico", *Proceedings of the VIII National Congress of ACEDE*. Las Palmas de Gran Canaria: Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE).
- CASADESÚS, M.; HERAS, I. (2001): "La norma ISO 9000: beneficios de su introducción en las empresas españolas. Un estudio empírico", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 10 (1) pp. 55-67.
- CASADESÚS, M.; HERAS, I.; ARANA, G. (2004): "Costes y beneficios de la implantación de la normativa de calidad ISO 9000. Evolución temporal", *Congreso Nacional de ACEDE*. Murcia: Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE).
- CASADESÚS, M.; MARIMON, F.; ALONSO, M. (2010): "The Future of Standardised Quality Management in Tourism: Evidence from the Spanish Tourist Sector", *The Service Industries Journal*, 30 (14), pp. 2457-2474.

- CASADESÚS, M; CASTRO, R.; GIMÉNEZ, G. (1999): "Consecuencias de la implantación de la normativa ISO 9000 en Cataluña y Bélgica. Estudio empírico", *XIII Congreso Nacional de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*. Logroño: AEDEM.
- CLAVER, E.; LLOPIS, J.; TARÍ, J.J. (1999): *Calidad y dirección de empresas*. Madrid: Civitas.
- CLAVER, E.; TARÍ, J.J.; MOLINA, J.F. (2003): "Critical Factors and Results of Quality Management: An Empirical Study", *Total Quality Management*, 14 (1), pp. 91-118.
- 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*, 11 (1), pp. 245-259.
- CONCA, F.J.; LLOPIS, J.; TARÍ, J.J. (2004): "Development of a Measure to Assess Quality Management In Certified Firms", *European Journal of Operational Research*, 156 (3), pp. 683-697.
- CRONBACH, L. J. (1951): "Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests", *Psychometrika*, 16, pp. 297-334.
- CRUZ ROS, S. (2007): "Motivos y objetivos de la implantación de la gestión de la calidad de empresas españolas de servicios: un análisis comparativo entre enfoques", *Dirección y Organización*, 33 (marzo), pp. 33-73.
- DICK, G.; GALLIMORE, K.; BROWN, C.J. (2001): "ISO 9000 and Quality Emphasis: An Empirical Study of Front-Room Versus Back-Room Dominant Service Industries", *International Journal of Service Industry Management*, 12 (2), pp. 114-136.
- DICK, G.M.P.; HERAS, I.; CASADESÚS, M. (2008): "Shedding Light on Causation between ISO 9001 and Improved Business Performance", *International Journal of Operations & Production Management*, 28 (7), pp. 687-708.
- DISSANAYAKA, S.M.; KUMARASWAMY, M.M.; KARIM, K.; MAROSSZEKY, M. (2001): "Evaluating Outcomes from ISO 9000 - Certified Quality Systems of Hong Kong Constructors", *Total Quality Management*, 12 (1), pp. 29-40.
- EASTON, G.; JARRELL, S. (1998): "The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance: An Empirical Investigation", *Journal of Business*, 71 (2), pp. 253-307.
- EFQM (1999): *EFQM Model for Business Excellence: Company Guidelines*. Brussels: European Foundation for Quality Management (EFQM).
- ESCANCIANO, C. (2000): "Beneficios de la certificación ISO 9000 en España", *Forum Calidad*, 111 (12), pp. 60-65.
- ESCANCIANO, C.; FERNÁNDEZ, E.; VÁZQUEZ, C. (2001): "ISO 9000 Certification and Quality Management in Spain: Results of a National Survey", *The TQM Magazine*, 13 (3), pp. 192-200.
- FLYNN, B.F.; SCHROEDER, R.C.; SAKAKIBARA, S. (1994): "A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument", *Journal of Operations Management*, 11 (4), pp. 339-366.
- GARVIN, D. (1984): "What does Product Quality Really Mean?", *Sloan Management Review*, 26 (1), pp. 25-43.
- GEORGE, D.; MALLERY, P. (1995): *SPSS/PC +Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Belmont, CA: Wardsworth.
- GO, F.M.; GOVERS, R. (2000): "Integrated Quality Management for Tourist Destinations: A European Perspective on Achieving Competitiveness", *Tourism Management*, 21 (1), pp. 79-88.

- GÓMEZ, M.; DANGLLOT, C.; VEGA, L. (2003): "Sinopsis de pruebas estadísticas no paramétricas. Cuándo usarlas", *Revista Mexicana de Pediatría*, 70 (2), pp. 91-99.
- GOTZMANI, K.D.; TSIOTRAS, G.D. (2002): "The True Motivations Behind ISO 9000 Certification: Their Effect on the Overall Certification Benefits and Long Term Contribution Towards TQM", *International Journal of Quality*, 19 (2), pp. 151-169.
- GRAEFE, A.R.; VASKE, J.J. (1987): "A Framework for Managing Quality in the Tourist Experience", *Annals of Tourism Research*, 14 (3), pp. 390-404
- GRANDZOL, J.R.; GERSHON, M. (1998): "A Survey Instrument for Standardizing TQM Modeling Research", *International Journal of Quality Science*, 3 (1), pp. 80-105.
- HERAS, I.; ARANA, G.; CASADESÚS, M. (2006): "A Delphi Study on Motivation for ISO 9000 and EFQM", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 23 (7), pp. 807-827.
- HUANG, F.; HORNG, C.; CHEN, C. (1999): "A Study of ISO 9000 Process, Motivation and Performance", *Total Quality Management*, 10 (7), pp. 1009-1025.
- JONES, R.; ARNDT, G.; KUSTIN, R. (1997): "ISO 9000 among Australian Companies: Impact of Time and Reasons for Seeking Certification on Perceptions of Benefits Received", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 14 (7), pp. 650-660.
- KANJI, G.K. (1998): "Measurement of Business Excellence", *Total Quality Management*, 9 (7), pp. 633-643.
- KARAPETROVIC, S.; WILLBORN, W. (2001): "Audit and Self-Assessment in Quality Management: Comparison and Compatibility", *Managerial Auditing Journal*, 16 (6), pp. 366-377.
- KAYNAK, H. (2003): "The Relationship between Total Quality Management Practices and their Effects on Firm Performance", *Journal of Operations Management*, 21 (4), pp. 405-435.
- LARSEN, B.; HÄVERSJÖ, T. (2001): "Management by Standards Real Benefits from Fashion", *European Journal of Operational Research*, 17 (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*, 6 (1), pp. 37-56.
- LLOPIS, J.; TARÍ, J.J. (2003): "The Importance of Internal Aspects in Quality Improvement", *International Journal of Quality*, 20 (3), pp. 304-324.
- LUQUE, T. (2000): *Técnicas de análisis de datos e investigación de mercados*. Madrid: Pirámide.
- MAGD, H.; CURRY, A. (2003): "ISO 9000 and TQM: Are they Complementary or Contradictory to Each Other?", *The TQM Magazine*, 15 (4), pp. 244-256.
- MARTÍNEZ, C.; BALBASTRE, F.; ESCRIBÁ, M.A.; GONZÁLEZ, T.; PARDO, M. (1999): "Análisis de la implantación de un sistema de aseguramiento de calidad en base a normas ISO 9000", *Proceedings of the IX National Congress of ACEDE*. Burgos: Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE).
- MARTÍNEZ, C.; BALBASTRE, F.; ESCRIBÁ, M.A.; GONZÁLEZ, T.; PARDO, M. (2000): "Analysis of the Implementation of ISO 9000 Quality Assurance Systems ", *Work Study*, 49 (6), pp. 229-241.
- 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)*. (Tese de doutoramento). A Coruña: Universidade da Coruña.
- MCADAM R.; FULTON F. (2002): "The Impact of the ISO 9000:2000 Quality Standards in Small Software Firms", *Managing Service Quality*, 12 (5), pp. 336-345.
- MCADAM, R.; MCKEOWN, M. (1999): "Life after ISO 9000: An Analysis of the Impact of ISO 9000 and Total Quality Management on Small Businesses in Northern Ireland", *Total Quality Management*, 10 (2), pp. 229-241.

- MOTWANI, J. (2001): "Measuring Critical Factors of TQM", *Measuring Business Excellence*, 5 (2), pp. 27-30.
- NEUMAYER, E.; PERKINS, R. (2005): "Uneven Geographies of Organizational Practice: Explaining the Cross-National Transfer and Adoption of ISO 9000", *Economic Geography*, 81 (3), pp. 237-259.
- NICOLAU, J.; SELLERS, R. (2002): "The Stock Market's Reaction to Quality Certification: Empirical Evidence from Sapin", *European Journal of Operational Research*, 142 (3), pp. 632-641.
- NOTTINGHAM TRENT UNIVERSITY (1998): "UK Companies Register for Efficiency", *Quality Digest*, 29 (6), pp. 43-48.
- NUNNALLY, J. (1979): *Psychometric Theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- NUROSIS, M.J. (1993): *SPSS. Statistical Data Analysis*. SPSS Inc.
- PACHECO, T.; GARCÍA, R. (2011): "Región de Porto y Norte de Portugal", *Tribuna Termal*, 23, pp. 14-15.
- POWELL, T.C. (1995): "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study", *Strategic Management Journal*, 16 (1), pp. 15-37.
- PRAJOBLO, D.I. (2005): "The Comparative Analysis of TQM Practices and Quality Performance between Manufacturing and Services Firms", *International Journal of Service Industry Management*, 16 (3), pp. 217-228.
- QUAZI, H.A.; JEMANGIN, J.; KIT, L.W.; KIAN, C.L. (1998): "Critical Factors in Quality Management and Guidelines or Self-Assessment, the Case of Singapore", *Total Quality Management*, 9 (1) pp. 35-55.
- QUAZI, H.A.; PADIBJO, S.R. (1998): "A Journey Toward Total Quality Management through ISO 9000 Certification - A Study on Small- and Medium-Sized Enterprises in Singapore", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15 (5), pp. 489-508.
- RAGOTHAMAN, S.; KORTE, L. (1999): "The ISO 9000 International Quality Registration: An Empirical Analysis of Implications for Business Firms", *International Journal of Applied Quality Management*, 2 (1), 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*, 12 (2), pp. 35-49.
- RAO, S.S.; RAGHUNATHAN, T.S.; SOLIS, L.E. (1998): "The Best Commonly Followed Practices in the Human Resource Dimension of Quality Management in New Industrialized Countries (NIC): The Case of India, China, and Mexico", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16 (3), pp. 215-225.
- RAO, S.S.; SOLIS, L.E.; RAGHUNATHAN, T.S. (1999): "A Framework for International Quality Management Research: Development and Validation of a Measurement Instrument", *Total Quality Management*, 10 (7), pp. 1047-1075.
- RAYNER, P.; PORTER, L.J. (1991): "BS 5759/ISO 9000 - The Experience of Small and Medium Sized Firms", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 8 (6), pp. 16-28.
- REED, R.; LEMAK, D.J.; MONTGOMERY, J.C. (1996): "Beyond Process: TQM Content and firm Performance", *Academy of Management Review*, 21 (1), pp. 173-202.
- REICHEL, A.; LOWENGART, O.; MILMAN, A. (2000): "Rural Tourism in Israel: Service Quality and Orientation", *Tourism Management*, 21 (5), pp. 451-459.
- RITCHIE, L.; DALE, B.G. (2000): "Self-Assessment Using the Business Excellence Model: A Study of Practice and Process", *International Journal of Production Economics*, 66 (3), pp. 241-254.

- SÁNCHEZ PÉREZ, M.; SARABIA SÁNCHEZ, F.J. (1999): "Validez y fiabilidad de escalas", en F.J. Sarabia [coord.]: *Metodología para la investigación en marketing y administración de empresas*, pp. 363-393. Madrid: Pirámide.
- SARAPH, J.; BENSON, G.; SCHROEDER, R. (1989): "An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management", *Decision Sciences*, 20 (4), pp. 810-829.
- SHARMA, D.S. (2005): "The Association between ISO 9000 Certification and Financial Performance", *International Journal of Accounting*, 40 (2), pp. 151-172.
- SHARPLEY, R.; FORSTER, G. (2003): "The Implications of Hotel Employee Attitudes for the Development of Quality Tourism: The Case of Cyprus", *Tourism Management*, 24 (6), pp. 687-697.
- SHIH, L.; HUARNG, F.; LIN, B. (1996): "ISO en Taiwan: A Survey", *Total Quality Management*, 7 (6), pp. 681-690.
- SILA, I.; EBRAHIMPOUR, M. (2002): "An Investigation of the Total Quality Management Survey Based Research Published between 1989 and 2000", *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 19 (6-7), pp. 902-970.
- SINGELS, J.; RUËL, G.; VAN DE WATER, H. (2001): "ISO 9000 Series Certification and Performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18 (1), pp. 62-75.
- STEVENSON, H.T.; BARNES, C.F. (2001): "Fourteen Years of ISO 9000: Impact, Criticisms, Costs, and Benefits", *Business Horizons*, 44 (3), pp. 45-51.
- SURESHCHANDAR, G.S.; RAJENDRAN, C.; ANANTHARAMAN, R.N. (2001): "A Conceptual Model for Total Quality Management in Service Organizations", *Total Quality Management*, 12 (3), pp. 343-363.
- TAN, L.; GILBERT, L. (2001): "ISO 9000: The Answer for Total Quality Management Implementation? The Malaysian Case", *Total Quality Management*, 12 (2), pp. 223-229.
- TANG, S.L.; KAM, C.W. (1999): "A Survey of ISO 9001 Implementation in Engineering Consultancies in Hong Kong", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16 (6), pp. 562-574.
- TARÍ, J.J.; MOLINA, F.J. (2002): "Quality Management Results in ISO 9000 Implementation Practices", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12 (7), pp. 10-27.
- TERLAAK, A.; KING, A.A. (2006): "The Effect of Certification with the ISO 9000 Quality Management Standard: A Signalling Approach", *Journal of Economics Behavior & Organization*, 60 (4), pp. 579-602.
- TERZIOVSKI, M.; POWER, D.; SOHAL, A.S. (2003): "The Longitudinal Effects of the ISO 9000 Certification Process on Business Performance", *European Journal of Operational Research*, 146 (3), pp. 580-595.
- TORRE, G.P.; ADENSO-DÍAZ, B.; GONZÁLEZ, A.B. (2001): "Empirical Evidence about Managerial Issues of ISO Certification", *The TQM Magazine*, 13 (5), pp. 355-360.
- TSAUR, S.; LIN, Y. (2004): "Promoting Service Quality in Tourist Hotels: The Role of HRM Practices and Service Behavior", *Tourism Management*, 25 (4), pp. 471-481.
- TSIOTRAS, G.; GOTZAMANI, K. (1996): "ISO 9000 as an Entry Key to TQM: The Case of Greek Industry", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13 (4), pp. 64-76.
- VAN DER WIELE, A.; WILLIAMS, R.; DALE, B.G. (2000): "TQM: Is a Fad, Fashion, or Fit?", *Quality Management Journal*, 7 (2), pp. 65-67.
- VLOEBERGHES, D.; BELLENS, J. (1996): "Implementing the ISO 9000 Standards in Belgium", *Quality Progress*, 29 (6), pp. 43-48.
- WALL, G. (1995): "Turismo y patrimonio. Necesidad de estudios comparados", *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 4 (4), pp. 340-350.
- WILKINSON, A.; REDMAN, T.; SNAPE, E.; MARCHINGTON, M. (1998): *Managing with Total Quality Management. Theory and Practice*. New York, NY: MacMillan.

- YAHYA, S.; GOH, W.K. (2001): "The Implementation of an ISO 9000 Quality System", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18 (9), pp. 941-966.
- ZARAMDINI, W. (2007): "An Empirical Study of the Motives and Benefits of ISO 9000 Certification: The UAE Experience", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21 (5), pp. 472-491.
- ZHANG, Z. (2000): "Quality Management in China", *The TQM Magazine*, 12 (2), pp. 92-105.