

## EL FACTOR HUMANO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD DEL SERVICIO: UN CAMBIO DE CULTURA EN LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

*Santiago Gutiérrez Broncano\**

Universidad Rey Juan Carlos. Madrid

*Mercedes Rubio Andrés\*\**

Universidad San Pablo CEU. Madrid

### RESUMEN

En los últimos años observamos como el incremento de la competencia y la necesidad de mejorar la calidad de las empresas turísticas están íntimamente relacionadas. Pero llama la atención que la mejora de la calidad no sea suficiente para hacer frente a los efectos que la globalización tiene en el sector. La repercusión del factor humano se ha analizado e investigado en el sector turístico pero se ha comprobado cómo posteriormente no se incorpora en los sistemas de medición y mejora de la calidad del servicio. Por este motivo esta investigación plantea una revisión de los modelos de gestión de calidad del servicio incorporando como pieza clave en el desarrollo de los servicios y en la fidelización y satisfacción de los clientes, al empleado. Su papel secundario ha dejado como único juez y sabio de la calidad al cliente, dejando al empleado sin ningún tipo de función significativa en cuanto a la gestión de la calidad del servicio. Se hace necesario por tanto crear nuevos modelos de gestión de calidad que integren al empleado y de esta forma ayudan a las empresas del sector a conseguir incrementos significativos y muy diferentes hacia la calidad del servicio.

**Palabras clave:** Calidad del Servicio, Factor humano, Sector turístico, Excelencia organizativa.

---

Recibido: 3 de septiembre de 2008

Devuelto para revisión: 6 de marzo de 2009

Aceptado: 23 de abril de 2009

\* Departamento de Economía de la Empresa (Administración, Dirección y Organización). Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Universidad Rey Juan Carlos

Paseo de los Artilleros s/n. 28032 Vicálvaro. MADRID (España). E-mail: [santiago.gutierrez@urjc.es](mailto:santiago.gutierrez@urjc.es)

\*\* Departamento de Empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad San Pablo CEU. C/ Julián Romea 23. 28003 MADRID (España). E-mail: [mrubio@ceu.es](mailto:mrubio@ceu.es)

### **The human factor in managing quality service systems. A change of attitude in the tourist firms**

#### **ABSTRACT**

Over the last years we observe how closely related the competence growth and the need to improve the quality of the tourist companies are. But the fact that the improving of the quality is not enough to face up to the effects that globalization has in this sector calls the attention. The repercussion of the human factor has been analyzed and investigated in the tourist sector, but it has been verified how later it does not join in the measure systems and quality service improvement. For this reason this investigation raises a review of the models of quality measurement of the service incorporating the employee as a key piece in the development of the services and in the loyalty and satisfaction of the customers. The secondary role that the employee has adopted opposite to the customer eliminates any significant function in terms of the quality management of the service. Therefore, it becomes necessary to create new models of quality management that integrate the employee and then this helps the companies in this sector obtain important and different increases in the quality of the service.

**Key words:** Service Quality, Human Factor, Tourism Sector, Excellence Management.

## **1. INTRODUCCIÓN<sup>1</sup>**

La Organización Mundial de Turismo confirma la buena situación en la que se encuentra el turismo a nivel mundial. La ampliación del número de países que consideran el turismo como una fuente potencial de beneficios y por tanto el estímulo para desarrollar esta actividad, ha incrementado tanto el número como el atractivo de los nuevos destinos turísticos (Banco de España, 2004: 80). Si además incorporamos la entrada en los mercados nacionales de operadores internacionales (Kim, 2003), conseguimos una intensificación de la competencia que hace más difícil establecer una estrategia que permita conseguir a las empresas un posicionamiento competitivo sostenible dentro de este entorno empresarial tan complejo (Chon y Olsen, 1990; García y López, 1998; Olsen, 1999). Durante 2007, la región que ha experimentado un mayor crecimiento en la llegada de turistas internacionales ha sido Oriente Medio (13%), seguido por Asia y el Pacífico (10%), África (8%), América (5%) y Europa (4%)<sup>2</sup>.

España se encuentra en un segundo puesto a nivel mundial en cuanto a llegada de turistas internacionales y en cuanto a gasto turístico (Instituto de Estudios Turísticos, 2007). En el año 2007, se recibieron 59,2 millones de turistas (Frontur, 2007) y durante

---

<sup>1</sup> Los autores agradecen a los revisores anónimos las sugerencias y recomendaciones realizadas porque ello ha contribuido a la mejora de este trabajo.

<sup>2</sup> [www.unwto.org](http://www.unwto.org). Para el 2008 el pronóstico de crecimiento del turismo con respecto a 2007 es del 5% a nivel mundial, siendo Asia y el Pacífico las que experimentarían mayor crecimiento (10%), seguidas de África (7%), Oriente Medio (7%), América (4%) y Europa (4%)

el periodo comprendido desde enero hasta noviembre de 2007 los turistas internacionales incrementaron su gasto total un 3,5% con respecto a 2006 (Egatur, 2007)<sup>3</sup>. Por contra, el crecimiento en 2007 del 2% queda muy por debajo de otros destinos europeos, como Turquía (18 %) o Grecia (12 %).

A esto se ha unido una demanda más exigente e informada (Talón et. al., 2007) y con perfiles muy diferentes entre los distintos segmentos (Picón y Varela, 2000; Varela et. al., 2004). Habiendo impulsado a las empresas del sector turístico para que lleven a cabo estrategias de diferenciación mediante la calidad del servicio, debido a que es uno de los principales factores que influyen en la competitividad del sector turístico (Banco del España, 2004).

En los últimos años la implantación de sistemas de calidad en turismo ha seguido un crecimiento importante en nuestro país, aunque todavía el número de empresas es bajo. Mientras que en el año 2000 existían 69 empresas certificadas, en el año 2007 existían ya 2173, siendo Cataluña, Madrid y Andalucía las Comunidades Autónomas que cuentan con un mayor número de establecimientos certificados (ICTE, 2007)<sup>4</sup>.

La propia estructura del sector turístico, compuesto fundamentalmente por PYMES<sup>5</sup>, (Mulvey, 2001) ha favorecido que muchas empresas se quedaran fuera de la certificación aludiendo fundamentalmente a los costes que conlleva y a la necesidad de un personal más especializado (Camisón y Yepes, 1994). Este carácter atomizado de las actividades turísticas dificulta la asunción de retos como el establecimiento de la calidad, así como la accesibilidad a la información, la atención y seguridad al cliente, el posicionamiento activo ante nuevas tecnologías de la información, etc.

Entre las diversas iniciativas reseñables que intentan ayudar a las empresas a lograr certificaciones se encuentra, el Club de Excelencia en Gestión que pretende facilitar a sus socios la mejora de la calidad a las empresas a través de la implantación de sistemas de gestión basados en el Modelo EFQM de Excelencia. Sus socios, se distinguen en varias categorías, en función de su naturaleza y su facturación, por lo que las PYMES realizan una aportación acorde con su cifra de negocios. Hasta el momento ninguna empresa turística se ha adherido a esta organización sin ánimo de lucro, si bien en su clasificación de socios en función del sector sí se recoge la hostelería<sup>6</sup>.

El panorama general que se presenta en el sector turístico español es que en estos momentos se mantienen los niveles de competitividad pero se empieza a percibir las con-

---

3 Último dato disponible. [www.jet.tourspain.es](http://www.jet.tourspain.es).

4 De los 2.173 establecimientos certificados con la Q, 1.167 son agencias de viaje, 187 alojamientos rurales, 57 alojamientos de pequeñas dimensiones, 3 autocares de turismo, 19 balnearios, 20 campings, 8 Convention Bureaux, 22 espacios naturales protegidos, 12 estaciones de esquí, 446 Hoteles y Apartamentos Turísticos, 37 Oficinas de Información Turística, 8 Oficinas de Información Turística de ámbito Supranacional, 5 Palacios de Congresos, 72 Playas y 110 Servicios de Restauración. Fuente: Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE) [www.calidadturistica.es](http://www.calidadturistica.es).

5 El 94% de las empresas turísticas de la Unión Europea tienen menos de 10 empleados (Mulvey, 2001).

6 Fuente: [www.clubexcelencia.org](http://www.clubexcelencia.org). Entre sus objetivos destaca el ayudar a las empresas en la búsqueda y optimización de una excelente gestión de calidad, colaborando en el logro de sellos de calidad y certificados, como el emitido por el EFQM y el suyo propio CEG (Club Excelencia en Gestión). En la actualidad, no está muy enfocado hacia la empresa turística. De los 34 sectores en los que se reparten sus socios, tan sólo se tiene en cuenta del sector turístico la hostelería, no figurando ninguna empresa hotelera como afiliada.

secuencias potencialmente negativas de los cambios que la industria está experimentando a nivel global (Banco de España, 2004). Es por este motivo por el que hay que revisar los parámetros en los que se basan los sistemas de gestión de la calidad y que se están aplicando porque no consiguen todos los resultados que se esperan y se necesitan. El objetivo de este trabajo es analizar en el entorno actual que acabamos de describir, cómo mejorar la calidad del servicio de las empresas turísticas mediante la inclusión de las aportaciones del capital humano y la consecuente modificación de los sistemas de medición de la calidad que reflejen y evalúen el esfuerzo realizado por los empleados.

## **2. EVOLUCIÓN DE LA IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD EN EL SECTOR TURÍSTICO**

Si repasamos el marco histórico, podemos afirmar que la evolución que ha seguido el proceso de implantación de los sistemas de calidad en España ha sido similar al de otros países. Una primera fase consiste en asegurar el suministro de inputs de calidad para evitar riesgos y como defensa ante el consumidor. Sucede fundamentalmente en restauración y agencias de viaje, en materias como la clasificación de establecimientos turísticos, salud, seguridad, urbanismo, control de aguas de baño, etc. En España cada categoría se asocia a una serie de atributos físicos y servicios que se identifica con estrellas para los hoteles y tenedores para restaurantes, al igual que sucede en otros países como en Gran Bretaña a través de las coronas (Callan, 1998).

Posteriormente varias han sido las iniciativas con el fin de ampliar el campo de atributos a normalizar. Por un lado encontramos iniciativas públicas como la elaboración de los estándares de calidad para establecimientos hoteleros establecido en 1994 por la Consellería de Industria, Comercio y Turismo de la Generalitat Valenciana o la marca de certificación hotelera aprobada por la Secretaría General de Turismo que concedía tres niveles de calidad (oro, plata y bronce). Estas iniciativas no se implantaron por no haberse consensuado previamente con el sector. Sin embargo esto no ha ocurrido con el reciente Plan de Competitividad del Sector Turístico de la Comunidad Valenciana 2009-2011, que ha sido elaborado con la participación y el consenso de todo el sector y que entre sus ejes prioritarios establece la mejora de la gestión de la calidad en las empresas turísticas como vía para aumentar su eficiencia y su capacidad de respuesta a las necesidades específicas de sus clientes sensibilizando a sus recursos humanos en temas de calidad.

Por otro lado, también la iniciativa privada ha impulsado el desarrollo de estándares de calidad para adaptarse a las exigencias de los clientes ya que necesitan la certificación y la difusión de información de calidad a los clientes para competir a nivel internacional.

Hoy en día los niveles de calidad no son reconocidos por las estrellas que marcan la categoría sino por la norma de calidad Q, reconocida como marca turística española por el Instituto de Calidad Turística Española (ICTE). La Q de calidad fue iniciativa del PICTE 2000-2006 y surge como fruto de aglutinar a seis institutos y asociaciones de calidad sectorial ya existentes previamente. Su objetivo es promover Sistemas de Calidad como una herramienta de competitividad para la actividad del Sector Turístico<sup>7</sup>.

---

7 Véase la página [www.calidadturistica.es](http://www.calidadturistica.es) para obtener información sobre normas e institutos de calidad.

Las normas Q, siempre con criterios superiores a los reglamentarios, están enfocadas a lograr niveles de calidad de servicio acordes con las exigencias de la demanda, las necesidades y las expectativas de los clientes y adaptado para cada modelo y categoría de establecimientos que se ha normalizado<sup>8</sup>. Los estándares no sólo se refieren a las instalaciones y al nivel de servicio final sino que incluyen procesos organizativos tales como sistemas de trabajo, procedimientos, instrucciones, etc. La imagen de la Marca de Calidad Turística Española es cada vez más reconocida, existiendo más de 3.000 establecimientos adheridos y 2.173 establecimientos turísticos certificados con la Marca de Calidad Turística Española.

En este sentido podemos afirmar que su importancia está siendo cada vez mayor en el tiempo. En estos momentos con el compromiso adoptado por el ICTE de dotar a sus normas sectoriales de calidad un reconocimiento público, se encuentran en un proceso de conversión en normas UNE. En la actualidad, son ya una realidad las normas UNE para hoteles y apartamentos turísticos, alojamientos rurales, campings y ciudades de vacaciones, estaciones de esquí y montaña y servicios turísticos de intermediación.<sup>9</sup> Se espera que en un plazo máximo de dos años, el resto de las 17 normas subsectoriales Q se conviertan en normas públicas (UNE), siendo España el único país que tiene una normativa tan específica para las diversas empresas turísticas, como hoteles, agencias de viaje, campings, estaciones de esquí, etc<sup>10</sup>.

Esta apuesta por la calidad se ha ido consolidando gracias a diversas iniciativas. Cabe mencionar el programa estratégico de la Secretaría General de Turismo plasmado en el documento conocido como Plan Integral de Calidad del Turismo Español (PICTE) para los años 2000-2006 y ampliado para el año 2007, que sustituye y a la vez da continuidad, a los Planes Marco de Competitividad que surgieron para dar respuesta al descenso en la calidad de los productos y al deterioro en la imagen de los destinos españoles en los mercados emisores<sup>11</sup>. Recientemente se ha aprobado el denominado Plan del Turismo Español Horizonte 2020. Ha sido el Consejo Español de Turismo, el que en un ejercicio de revisión estratégica, recoge la dirección que a medio y a largo plazo ha de llevar a cabo el sector turístico, combinando la iniciativa privada y pública, para afrontar con éxito los retos del sistema turístico español. El plan se ha estructurado en cinco grandes

---

8 La utilidad de los sistemas normalizados de gestión de la calidad para una política de segmentación de mercados es tratado por Andreu (2000) y Callan (1998).

9 UNE 182001:2005 «Hoteles y Apartamentos Turísticos. Requisitos para la prestación del servicio», UNE-EN ISO 18513:2004 «Servicios turísticos. Hoteles y otros tipos de alojamientos turísticos. Terminología (ISO 18513:2003)», UNE 183001:2006 «Alojamientos rurales. Requisitos para la prestación del servicio», UNE 184001:2007 «Campings y ciudades de vacaciones. Requisitos para la prestación del servicio», UNE 188002:2006 «Estaciones de esquí y montaña. Requisitos para la prestación del servicio», UNE 189001:2006 «Servicios turísticos de intermediación. Requisitos para la prestación del servicio», UNE-EN 13809:2003 «Servicios turísticos. Agencias de viaje y turoperadores. Terminología».

10 Las normas turísticas han sido desarrolladas dentro del Sistema de Calidad Turística Española (SCTE) y se sitúan en un nivel intermedio entre la ISO 9000 y el Modelo de Excelencia Empresarial (EFQM).

11 Programas: Calidad de los destinos turísticos, calidad en los productos turísticos, calidad en sectores empresariales, formación de calidad, desarrollo e innovación tecnológica, internacionalización de la empresa turística, cooperación internacional, información estadística y análisis económico, promoción y apoyo a la comercialización exterior.

ejes estratégicos: Nueva Economía Turística, Valor al Cliente, Sostenibilidad del Modelo, Entorno Competitivo y Nuevo Liderazgo Compartido. Dentro del eje Valor al cliente se desarrolla un programa específico para la mejora de la calidad percibida, fomentando una cultura de detalle y atención al cliente antes, durante y después del viaje para que mejore la calidad percibida de éste. Además, dentro del eje Nueva economía turística, también existe un programa específico para el factor humano, el programa atrayendo el talento, que pretende atraer, desarrollar y retener el talento dentro del sector turístico valorizando la carrera profesional y mejorando las prácticas de liderazgo y de gestión de personas.

Frente a esta realidad, también existen empresas turísticas que han implantado Sistemas de Gestión de Calidad basados en la ISO 9001:2000, complementarios a la obtención de la marca Q, logrando la correspondiente certificación<sup>12</sup>.

La actual creación del Comité Internacional de Servicios Turísticos, tendrá como objetivo crear unas normas internacionales basadas en la actual normativa española ya que España es el país que más ha avanzado en sistemas específicos de calidad.

### 3. LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Debido a la naturaleza y características de los servicios la calidad no se puede gestionar igual que en los productos. En éstos, lo importante es la calidad del servicio percibida por el cliente. Además la medición de la calidad del servicio difiere de la medición de la calidad del producto, siendo difícil evaluar y debiendo tener en cuenta el proceso y el resultado del servicio.

Si realizamos una comparación entre las características de un producto y de un servicio, podemos destacar las siguientes diferencias que se muestran en el cuadro 1.

Esto implica que existan diferentes definiciones de servicio pero todas nos revelan una serie de elementos comunes. En los servicios y por tanto en el sector turístico, predominan los elementos intangibles. Las empresas del sector turístico ofrecen fundamentalmente a sus clientes un producto intangible o servicio que constituye su prestación principal. Esta intangibilidad introduce un mayor riesgo percibido para los consumidores y hace más difícil que la empresa establezca especificaciones precisas para su elaboración que permitan estandarizar su calidad, así como dificultades en su medición y evaluación (Zeithmal, 1981). Otras características de los servicios dificultan la precisión de la calidad como son la heterogeneidad o variabilidad potencial existente en el desempeño (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985: 35), fruto de la inseparabilidad de la producción y el consumo (Grönroos, 1978), así como el carácter perecedero. Esto nos indica que los servicios deben consumirse cuando son producidos y por tanto no son almacenables (Rushton y Carson, 1989). Algunos autores definen el servicio como un conjunto de actividades inestables e inseguras, con una productividad baja y con dificultades de medición y análisis significativas (Mora, *et al.*, 2000).

---

12 Así por ejemplo destacan el grupo Hotelero Magic Costa Blanca ([www.hoteles-costablanca.com](http://www.hoteles-costablanca.com)) hoteles de la cadena Sol Meliá ([www.solmelia.com](http://www.solmelia.com)), la agencia de viajes de Valencia Ridocci Viajes ([www.comunita-valenciana.com](http://www.comunita-valenciana.com)), Viajes Marsans ([www.marsans.es](http://www.marsans.es)) o Viajes Eroski ([www.viajeseroski.es](http://www.viajeseroski.es)), entre otros.

**Cuadro 1**  
**DIFERENCIAS ENTRE PRODUCTOS Y SERVICIOS**

SECTOR INDUSTRIAL	SECTOR SEVICIOS/TURISMO
1. El producto es tangible	1. El servicio es intangible
2. La propiedad se transfiere con la compra	2. El servicio produce un derecho de uso sin transferir la propiedad
3. El producto puede ser revendido	3. La experiencia turística no se puede transferir
4. El producto puede ser almacenado	4. El producto no vendido, se ha perdido
5. El producto puede probarse	5. El servicio no puede probarse
6. El consumo es precedido por la producción	6. Producción y consumo generalmente coinciden
7. Producción, venta y consumo ocurren en entornos espaciales diferentes	7. Producción, venta y consumo ocurren simultáneamente
8. El producto puede ser transportado	8. Es el cliente quien acude al producto
9. Los ámbitos de producción/consumo están delimitados	9. El cliente participa en la producción
10. El contacto cliente/fabricante es indirecto	10. El contacto, en la mayoría de los casos es directo

Fuente: Adaptado de Lillo *et al* (2007)

La naturaleza compleja y difusa del concepto de calidad del servicio hace que existan diferentes conceptualizaciones que podemos encontrar en Koelemeijer, Roest y Verhallen (1993), Carman (1990: 33), Zeithaml (1988) y Grönroos (1982: 33), incluso con visiones contrapuestas.

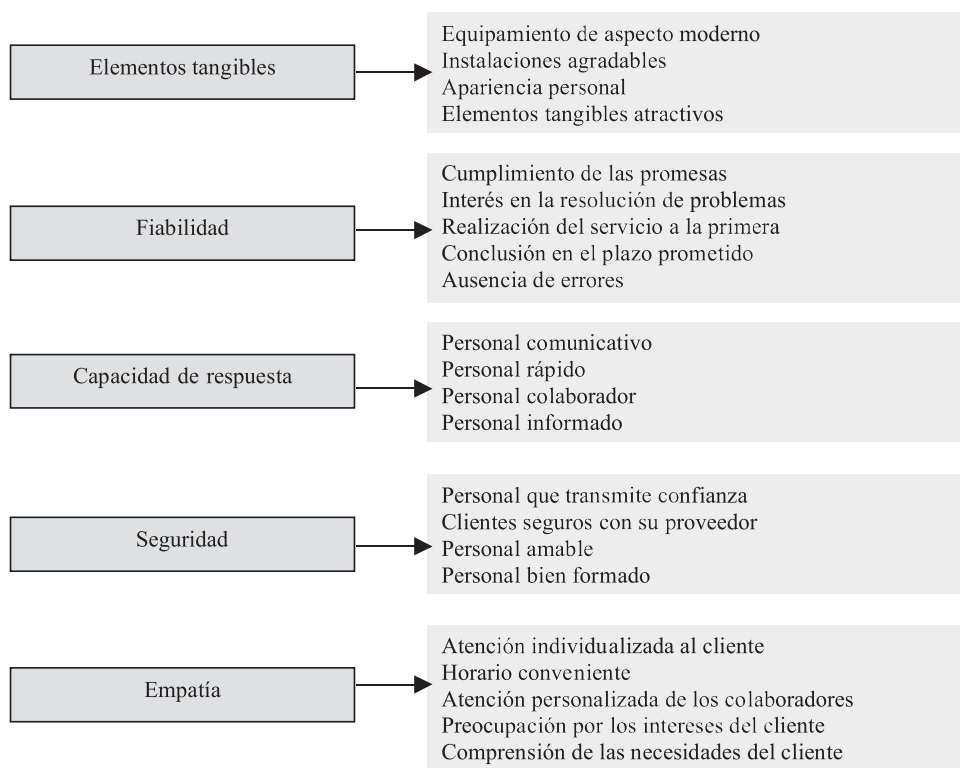
Cabe mencionar la existencia de dos escuelas: la escuela nórdica (Grönroos, 1988, 83, 82; Gummesson, 1988) que enfoca la calidad del servicio desde el punto de vista del producto y la escuela norteamericana con un enfoque desde el cliente. Esta última visión, la más admitida por la literatura, entiende la calidad del servicio como calidad percibida por los clientes, por lo que ahora la calidad reside en los ojos de quien lo contempla. Por este motivo Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988: 16) la definen como el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del servicio. La calidad deja por tanto de ser algo objetivo y se convierte en algo subjetivo, en lo que el consumidor dice que es y lo que percibe que es (Buzzell y Gale, 1987). En palabras de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990) «sólo los consumidores juzgan la calidad; todos los otros juicios son esencialmente irrelevantes».

Zeithmal, Parasuraman y Berry, (1990) se basan para definir la calidad del servicio, en la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones, siendo un servicio de calidad aquel cuya prestación iguale o exceda las expectativas iniciales y de mala calidad cuando las expectativas no se vean satisfechas.

De aquí surge el concepto de zona de tolerancia, delimitada por dos niveles: el servicio deseado (servicio ideal esperado) y el servicio adecuado (servicio mínimo esperado). La medición de la tolerancia resulta muy compleja ya que varía de un cliente a otro y en función que sea o no la primera vez que vaya a recibir el servicio.

Con todo lo anterior observamos que la calidad del servicio es un concepto multidimensional, existiendo diferentes autores que ofrecen distintas dimensiones de la calidad (Cristóbal, 2002). La referencia más común es la de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) que distinguen primero diez dimensiones y que posteriormente agrupan en cinco (1991) tal y como se observa en la figura 1.

**Figura 1**  
**DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO**

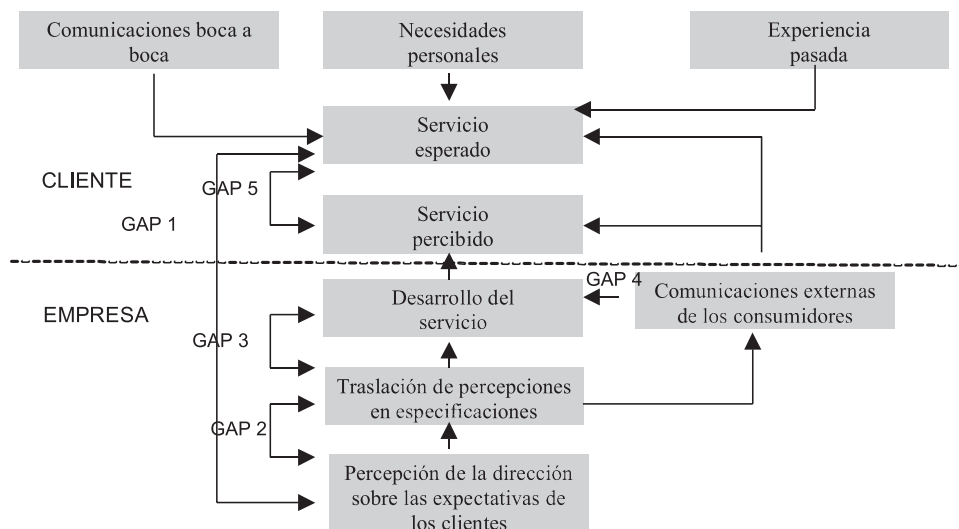


Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1991.

Para las empresas del sector turístico es muy importante conocer las dimensiones de la calidad del servicio y gestionar sus posibles deficiencias. Estos autores vinculan las deficiencias que perciben los clientes con las deficiencias internas en la empresa. Como puede observarse en la figura 2, plantean la gestión de la calidad en los servicios desde el análisis de una serie de desviaciones que se producen en distintas áreas de las organizaciones de servicios y repercuten en las evaluaciones de calidad de los clientes.



**Figura 2**  
**DEFICIENCIAS EN LA CALIDAD DEL SERVICIO**



Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993).

La falta de calidad del servicio se atribuye a cinco tipos de gaps o deficiencias:

- Deficiencia 1: Diferencia entre las expectativas de los usuarios y lo que los directivos perciben como expectativas de los mismos.
- Deficiencia 2: Diferencia entre lo que la dirección percibe que espera el usuario y las especificaciones de calidad que la empresa ha establecido para satisfacer tales expectativas.
- Deficiencia 3: Diferencias entre las especificaciones establecidas de calidad de servicio y el servicio prestado.
- Deficiencia 4: Diferencia entre el servicio prometido a través de la comunicación externa y el servicio prestado.
- Deficiencia 5: Diferencia entre las expectativas y las percepciones del consumidor sobre el servicio prestado.

Las cuatro primeras deficiencias se enmarcan dentro de la organización y contribuyen a que aparezca la deficiencia 5. Esta última es la denominada como deficiencia percibida por los clientes en la calidad del servicio. La empresa deberá disminuir las deficiencias anteriores para evitar la presencia de la deficiencia 5.

Las causas de estas deficiencias son estudiadas por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993) y apuntan entre otras, un cambio de cultura orientado hacia la calidad, la no existencia de normas estándar de calidad, la falta de comunicación ascendente, la ausencia de trabajo en equipo, sistemas de supervisión y mando inadecuados o la propensión de la

empresa a prometer en exceso. La empresa necesitará un cambio en los planteamientos generales para poder hacer frente a todas estas deficiencias.

#### 4. LOS SISTEMAS DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

La preocupación por la calidad y su medición queda por tanto relegada a la visión del cliente, a su percepción de lo que debe ser la calidad. Los sistemas de medición de la calidad de servicio existentes miden fundamentalmente la deficiencia número 5 y no recogen la información necesaria que les indique la necesidad de un cambio de paradigma. Las empresas deben dirigir todos sus esfuerzos hacia la búsqueda y obtención de información de los clientes, desarrollando múltiples modelos y técnicas que permitan medir el nivel de satisfacción y por tanto de calidad<sup>13</sup>.

La medición de la calidad debería ser el último y el primer paso a la hora de mejorar el servicio y conseguir ofrecer un servicio excelente. Sólo si tenemos en cuenta los resultados de nuestras acciones, podremos mejorarlas (Davidow y Uttal, 1990). Aunque para la medición de la calidad se utilicen medidas no objetivas, hay que centrarse en el proceso de prestación del servicio, en el producto o resultado y en la satisfacción del cliente.

Entre los diferentes modelos más relevantes que existen para la medición de la calidad del servicio turístico y que encontramos en la literatura actual, destaca el modelo SERVQUAL (Service Quality), que se encarga de medir la calidad de los servicios como la diferencia entre las expectativas de un cliente para un servicio que ofrece al cliente y la percepción del servicio recibido (Deficiencia 5), a través del tratamiento de la información recogida mediante cuestionarios (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988). La empresa ha de gestionar por tanto ambas cosas, las expectativas de los clientes y el servicio realizado. El modelo mide las cinco dimensiones que se plantearon anteriormente<sup>14</sup>. Este cuestionario sirve a la empresa para identificar problemas generales de calidad, debiendo ser completado con estudios posteriores de carácter más conciso que ayuden a profundizar estos aspectos identificados como falta de calidad. En este modelo se encuentran críticas de dos tipos, de carácter teórico o conceptual y las referidas a la operativización (Buttle, 1996).

En cuanto a su aplicación, el modelo SERVQUAL se dirige a una heterogeneidad de empresas turísticas, por este motivo surge el modelo HOTELQUAL (Falces, *et al.*, 1999) como herramienta para la medición de la satisfacción del cliente aplicado a los servicios de alojamiento, con un planteamiento prácticamente similar al anterior.

La puntuación de ambos modelos se calcula mediante la diferencia entre la puntuación de la percepción y la puntuación de la expectativa, de tal forma, que si el resultado es cero (percepción = expectativa) estaríamos ante un cliente satisfecho y la calidad es buena, si es negativo (percepción < expectativa), el cliente estaría insatisfecho y por tanto la calidad sería mala, y si el resultado es positivo (percepción > expectativa) el cliente estaría muy satisfecho y al superar lo que esperaba podría estar fidelizado. El problema que puede

---

13 En los estudios de Flanagan y Fredericks (1993) pueden estudiarse diferentes fuentes de obtención de información, como la encuesta por correo o el enfoque grupal.

14 Para conocer en profundidad la escala servqual, consúltese el Apéndice A de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993).

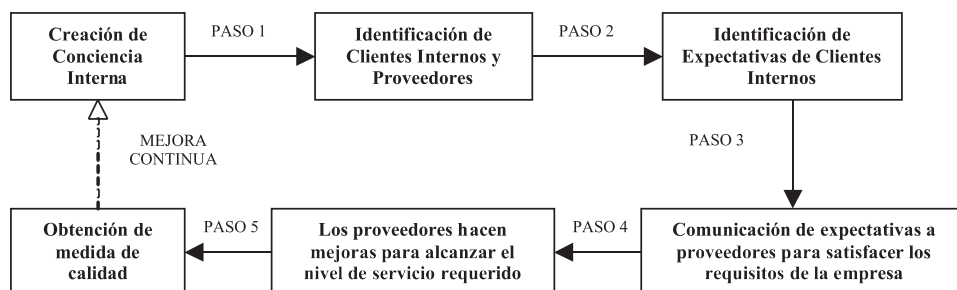
plantearse en este modelo es cuando el cliente no tiene una idea muy clara de lo que es o lo que busca e incluso puede haberse formado una imagen de algo inexistente en el mercado. En estos casos, según este modelo el cliente no quedaría satisfecho y por tanto no estaría fidelizado, pero el error es de base, por lo que la estrategia no será la correcta.

Dado que la escala SERVQUAL no presentaba demasiado apoyo teórico y evidencia empírica para medir la calidad de servicio según el cliente (Carman 1990), surge otro modelo como el denominado SERVPERF, propuesto por Cronin y Taylor (1992) basado únicamente en las percepciones del cliente que intenta corregir las deficiencias anteriores. Igualmente, a través de distintas escalas, se mide la calidad de servicio. Por ejemplo, LODGSERV se utiliza en hoteles (Knutson, *et al.*, 1990), LOGQUAL en hostelería (Getty y Thompson, 1994), DINESERV en restaurantes (Stevens, Knutson y Paton, 1995), HISTOQUAL para casas históricas (Frochot y Hughes, 2000), y ECOSERV en el caso de los ecoturistas (Khan, 2003). También surgen adaptaciones de la escala para otras empresas turísticas, como es el caso de las agencias de viaje (Bigné, *et al.*, 1996), comprobando incluso posteriormente su fiabilidad y validez (Bigné, *et al.*, 2003).

Otros modelos que intentan mejorar los anteriores son los propuestos por Teas (1993) como el modelo del desempeño evaluado, que evalúa la calidad del servicio percibida como «la congruencia relativa entre el producto y las característica ideales del producto para el consumidor». El modelo de calidad normalizada, también propuesto por Teas (1993) compara la calidad percibida de otro objeto que se toma como referente.

Todos estos modelos de medición de la calidad de servicio están orientados a la percepción del cliente, mientras que existen numerosos estudios que muestran la relación existente entre la satisfacción del cliente externo y la del cliente interno y apuntan la necesidad de centrar la atención en cómo conseguir la calidad de servicio interno de modo que repercuta sobre la satisfacción del cliente externo y por tanto en el desempeño organizativo. En este sentido algunos autores, y ante el predominio de un enfoque basado en el cliente desde que prevalece la visión del marketing en las empresas, introducen como aspecto clave del marketing interno la preocupación por otros «grupos de interés» como son el trabajador y los proveedores (Lings y Brooks, 1988). Además, hacen énfasis en un aspecto fundamental de las políticas de recursos humanos, como es la comunicación interna, actuando

**Figura 3**  
**PROCESO DE MEJORA DE LA CALIDAD**



Fuente: Adaptado de Reynoso y Moores (1996).

como un dispositivo motivacional que debe ser igualmente objeto inequívoco dentro de las campañas internas de marketing. Esto ha sido estudiado por varios autores como Piercy y Morgan (1990, 1991 y 1995), Rafiq y Ahmed (1993) o Bekkers y Van Haastrecht (1993). De hecho, para todos ellos la identificación de los clientes internos y proveedores es una parte del marketing interno. La interacción con los trabajadores y proveedores, supone recoger información que permita identificar posibles mejoras. Para Reynoso y Moores (1996) existen 6 pasos en las campañas de marketing interno (ver figura 3).

## 5. EL FACTOR HUMANO COMO INTEGRANTE EN LA CALIDAD DEL SERVICIO

La otra variable importante que interviene en la calidad del servicio y es vital para el sector turístico es el factor humano. Se trata de la pieza clave que forma parte del «producto» y que realiza directamente el servicio prestado por las empresas. Los recursos humanos son los valores intangibles que mejor conforman la «experiencia turística» que demanda el cliente actual. La diferenciación basada en atributos tangibles cada vez se hace más complicada, lo que provoca la necesidad de contar con trabajadores más cualificados y profesionales.



Fuente: Adaptado de Schlesinger y Heskett, 1991

En este sentido, los recursos humanos son la base de la obtención de ventajas competitivas en el sector turístico debido a que su vinculación y motivación son elementos estratégicos que influyen en la calidad del servicio. El problema es que existe una falta de sensibilización importante sobre el papel que juegan en la mejora de la calidad turística (Talón, González y Figueroa, 2007:12). Hunter, Schmidt y Judiesch (1990) analizan cómo las empresas intensivas en mano de obra pueden ganar muchísimo si aciertan en crear condiciones para que se traslade, de manera continuada, la productividad de los mejores al resto del equipo de trabajo.

Como hemos señalado, la relación existente entre la satisfacción de los clientes externos y la satisfacción de los clientes internos en la práctica, ha quedado en numerosas ocasiones demostrada. Existen evidencias empíricas de que la satisfacción de los clientes es en alguna medida, resultado de la satisfacción de los empleados (Larshon y Shina, 1995; Schlesinger y Heskett, 1991), por lo que tendremos que incorporar el factor humano en la gestión de la calidad de servicio si queremos que ésta mejore. La vinculación entre el cliente externo y el empleado (Figura 4) se encuentra tanto en la satisfacción de ambos como en la continuidad de la relación; a menor rotación de empleados, mayor continuidad en la relación con el cliente y mayor lealtad de ambos hacia la empresa (Schlesinger y Heskett, 1991).

Por otro lado, existen modelos de medición de la calidad del servicio interno basados en el modelo de las deficiencias (Frost y Kumar, 2000) donde se evalúan distintas dimensiones y sus relaciones. Respecto a la calidad de servicio percibida por los empleados (Schneider y Bowen, 1985, 1993) nos dicen que ésta se puede generar por dos vías, las dimensiones relativas al ambiente de servicio que genera la organización y las dimensiones relacionadas con prácticas de recursos humanos, detectando de esta forma seis áreas de influencia: el ambiente, la coordinación, las relaciones interpersonales, el servicio, los recursos humanos y otros recursos.<sup>15</sup>

El problema que encontramos es que ninguno de los modelos analizados integran la calidad de servicio en ambos lados, o se posicionan con el cliente o desde el punto de vista del empleado. La forma de gestión la calidad del servicio es prestando atención a las dos partes integrantes en la relación y optimizando todas las posibilidades que ayuden a mejorar la calidad del servicio de manera conjunta.

Si repasamos las situaciones en las que el factor humano tiene relación con la calidad en el servicio hacia el cliente, encontramos diferentes opciones que nos pueden llevar a una mejora de la calidad. La calidad del servicio hemos visto que se trata de un concepto multidimensional y en la mayoría de las dimensiones tiene relación directa el empleado. Las dimensiones relacionadas con la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía están directamente relacionadas con el factor humano y entre los elementos tangibles, también encontramos alguna variable como la apariencia que tiene el personal que vincula a ambos. Por lo tanto en las cinco dimensiones de la calidad encontramos un papel fundamental del empleado. También esta dificultad para definir, conocer y medir la

---

<sup>15</sup> Para profundizar en acciones concretas que aumenten la calidad del servicio se puede consultar el estudio realizado por Claver, Pereira y Andreu, (2004).

calidad del servicio se presenta ante los clientes. En ocasiones el cliente no se encuentra en condiciones para juzgar la idoneidad del servicio recibido. Unas veces por falta de información o interés o simplemente porque la calidad del servicio sólo se puede analizar después de que se hayan visto sus consecuencias futuras. Es por este motivo por lo que el trabajador ha de ser quien le facilite la tarea.

Además, los sistemas de medición de la calidad del servicio miden única y exclusivamente la deficiencia 5 y según la percepción del cliente, pero no tienen en cuenta el papel que puede llegar a jugar el empleado en la reducción de esta deficiencia. Sólo recibe información para llevar a cabo acciones que incrementen la calidad del servicio ofrecido pero no para controlar las expectativas de los clientes. Por este motivo, se plantea la necesidad de modificar el papel de los empleados en las empresas del sector turístico y que sea el trabajador profesional el que capacite al cliente para juzgar sobre la calidad del servicio recibido.

Las funciones de los empleados (Huete, 1997) con este nuevo enfoque se modifican y han de enseñar al cliente a percibir, medir y valorar la calidad, influir en sus expectativas, resolver las quejas y exponer el concepto de calidad que como se ha visto se trata de un concepto abstracto, subjetivo y cargado con un fuerte componente emocional. Esto lo llevarán a cabo las empresas que realmente quieran distinguirse en calidad de servicio. De esta manera, el rol que ha de asumir el empleado es el de prescriptor, cuya función es influir, con su consejo, en la valoración de la calidad. Esta función también la pueden desempeñar no sólo los empleados sino también los profesionales independientes o incluso los propios intermediarios dentro del canal de distribución.

## **6. INCORPORACIÓN DEL FACTOR HUMANO EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Este planteamiento lleva a tener distintas repercusiones en la gestión de las empresas turísticas y sobre todo en la gestión de su personal. En primer lugar, hemos de ser conscientes del papel más protagonista del trabajador en la gestión de la calidad de servicio. No como un mero cumplidor de normas y procedimientos impuestos por la dirección, sino como un interlocutor directo entre la empresa y el cliente y el único capaz de captar tanto las necesidades de los clientes como de ofrecer un servicio de calidad excelente y adaptado a cada cliente.

Este nuevo enfoque requiere un cambio de paradigma. Hemos visto anteriormente cómo son las cuatro primeras deficiencias las que originan la deficiencia número 5. Todas ellas se generan en el seno de la organización por un mal modelo de dirección. Este modelo está fundamentalmente centrado en el poder y no en la autoridad, en la cooperación y la colaboración con los empleados. Si nos damos cuenta la información de los sistemas de gestión de la calidad recaen en la dirección, que es la encargada de elaborar normas y procedimientos para conseguir así un mayor cumplimiento con los estándares de calidad establecidos. Como podemos observar, se trata de un modelo de gestión anticuado, que ha quedado obsoleto debido a la gran diversidad de clientes existente. Por lo tanto, tenemos que eliminar el viejo concepto taylorista del uso del poder por parte de la dirección así como su capacidad para imponer normas y procedimientos que puede ser muy útil de cara

a conseguir unos mínimos de calidad técnica en los productos, pero no ocurre lo mismo cuando nos planteamos la mejora de la calidad en los servicios.

Desde el lado de la dirección, también hay que tener en cuenta que es el trabajador el encargado de fomentar e incentivar la calidad del servicio. E incluso, en él tiene que recaer la responsabilidad para, primero conocer y segundo incidir en los factores que el cliente determina o vaya a determinar como de calidad. De esta forma, se incorpora un enfoque innovador, donde se posibilita al empleado un campo mayor de actuación y se le requiere una mayor capacidad para adaptarse a cualquier tipo de cliente. Esta filosofía es contraria al modelo anterior, puesto que está basado en el cumplimiento (cumplimiento y miento) de normas y procedimientos. La dificultad para estandarizar procesos y procedimientos en los servicios hace necesario que tengamos que dirigir a nuestros empleados utilizando parámetros como capacidades, habilidades y actitudes, comunicación, trabajo en equipo, empatía, el servicio al cliente, etc. y alejarnos de conocimientos, normas y procedimientos.

Si hasta ahora la información del sistema de decisión recae en la dirección, nuestro planteamiento es que recaiga directamente en el personal que realiza el servicio, de esta manera actuará como un factor influyente en los juicios que los consumidores hagan de la calidad.

## 7. REFLEXIONES FINALES

Las empresas turísticas españolas, dependientes actualmente de la calidad del servicio para competir en un entorno global muy competitivo, han de potenciar el papel del empleado para conseguir una mejora sustancial en su posicionamiento competitivo.

Varias son las actuaciones que se pueden llevar a cabo por estas empresas, pero no se puede llevar a cabo una gestión de la calidad separada del empleado, debido a que no se optimizan los resultados esperados. Solamente llevando a cabo una política de personal con la mirada puesta en la mejora de la calidad del servicio se podrá conseguir una simbiosis que repercuta en beneficio del cliente y por ende de las empresas.

La literatura existente y analizada hasta el momento hace énfasis única y exclusivamente al cliente externo. La importancia que tiene el empleado en la satisfacción final del cliente hace imprescindible la incorporación en la gestión de la calidad como método de mejora de la competitividad.

Los sistemas de gestión de la calidad deben incorporar el factor humano en sus desarrollos si se quiere conseguir incrementar la calidad del servicio. Por este motivo se hace necesario la creación de un modelo de gestión de la calidad del servicio integrado que vincule tanto al cliente como al empleado y que consiga reducir los niveles internos de transmisión de la información relativa a la calidad de servicio, con el fin de aumentar y mejorar la percepción de la calidad para el cliente.

El nuevo rol del empleado como prescriptor, junto con los nuevos modelos de gestión de la calidad del servicio va a suponer una modificación en las políticas de recursos humanos que las empresas del sector turístico están llevando a cabo. Cabe plantarse para futuras investigaciones la elaboración de dichas políticas basadas fundamentalmente en la consecución de la satisfacción del empleado y en su consiguiente fidelización.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- ANDREU, L. (2000): «Requerimientos mínimos y expectativas de calidad de servicio para los turistas según la categoría de hotel: un estudio empírico en hoteles de playa». En *Turismo. Comercialización de productos, gestión de organizaciones, aeropuertos y protección de la naturaleza. II Congreso Universidad y Empresa*. Tirant lo Blanch, Valencia, pp. 128-146.
- BANCO DE ESPAÑA (2004): Boletín Económico, La competitividad del sector turístico, septiembre, pp. 89-106.
- BEKKERS, M. Y VAN HAASTRECHT, R (1993): «The Foundations of Internal Marketing». *22nd EMAC Conference Proceedings*, Vol 1, pp. 140-164.
- BIGNÉ ALCAÑÍZ, J.E; BELLOCH RODRIGO, A.; MIQUEL ROMERO, M.J. Y MARTÍNEZ FUENTES, C (1996): «La calidad de servicio en las agencias de viaje: una adaptación de la escala SERVQUAL», *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, Vol. 5, Nº 2, pp. 7-18.
- BIGNÉ ALCAÑÍZ, J.E, MARTÍNEZ FUENTES, C., MIQUEL ROMERO, M.J. Y ANDREU SIMÓ, L (2003): «Fiabilidad y validez de SERVQUAL en las agencias de viaje», *Annals of tourism research*, Vol. 5, Nº. 1, pp. 167-170.
- BUTTLE, F.A. (1996): «SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda». *European Journal of Marketing*, 30 (1), pp. 8-32.
- BUZZELL, R. y GALE, B.T. (1987): *The PIMS principles*. The Free Press, Nueva York.
- CALLAN, R.J. (1998): «Attributional Analysis of Costumer's Hotel Selection Criteria by U.K. Grading Scheme Categories». *Journal of Travel Research*, 36 (invierno), pp. 20-34.
- CAMISÓN, C. y YEPES, V. (1994): «Normas ISO 9000 y Gestión de la Calidad Total en la empresa turística». *I Congreso de Calidad de la Comunidad Valenciana: «ISO 9000: El lenguaje común de la calidad»*, Valencia, noviembre. Libro de ponencias, pp. 583-620.
- CARMAN, J.M. (1990): «Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions». *Journal of Retailing*, 66 (1), pp. 33-35.
- CHON, K.S. y OLSEN, M.D. (1990): «Applying the strategic management process in the management tourism organizations», *Tourism Management*, vol 11 (3) pp. 206-213.
- CLAVER CORTÉS, E., PEREIRA MOLINER, J. y ANDREU GUERRERO, M.R. (2004) «Recursos humanos en el sector hotelero: acciones para aumentar la calidad del servicio». *Congreso Nacional e Hispano Francés de la AEDEM*, Ourense.
- CRONIN, J. y TAYLOR, S. (1992): «Measuring service quality: a reexamination an extension». *Journal of Marketing*, 56 (3), 55-68.
- CRISTÓBAL, E. (2002): *Conceptualización de la calidad de servicio al cliente percibida en el comercio electrónico. Evaluación y aplicación en el establecimiento virtual*. Tesis doctoral, Universidad de Lleida.
- DAVIDOW, W.H. y UTTAL, B. (1990): *El servicio integrado a los clientes*. Plaza & Janés, Barcelona.
- EGATUR, (2006): Encuesta sobre el gasto turístico.



- FALCES DELGADO, C.; SIERRA DIEZ, B.; BECERRA GRANDE, A; BRIÑOL TURNES, P. (1999): «HOTELQUAL: una escala para medir calidad percibida en servicios de alojamiento», *Estudios Turísticos*, núm. 139, pp. 95-110.
- FLANAGAN, T. y FREDERICKS, J.O. (1993): «Improving company performance through customer-satisfaction measurement and management», *Nacional Productivity Review*, 12, pp. 239-258.
- FROCHOT, I.; HUGHES, H. (2000): «HISTOQUAL: The Development of a Historic Houses Assessment Scale», *Tourism Management*, vol. 21, pp. 157-167.
- FRONTUR (2006), Encuesta de movimientos turísticos en fronteras.
- FROST, F.A. y KUMAR, M. (2000): «INTSERVQUAL: an internal adaptation of the Gap model in a large service organization». *Journal of Services Marketing*, 14 (5) pp. 358-377.
- GARCÍA, J.A. y LÓPEZ, P. (1998), «Empresa y Entorno». *Cuadernos de Turismo*, nº 2, pp. 85-100.
- GETTY, J.M.; THOMPSON, K.N. (1994): «The Relationship between Quality, Satisfaction, and Recommending Behavior in Lodging Decisions», *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, vol. 2, núm. 3, pp. 3-22.
- GRÖNROOS, C. (1978): «A service-Oriented Approach to Marketing of Services». *European Journal of Marketing*, 12 (8), pp. 588.
- GRÖNROOS, C. (1982): «An applied Service Marketing Theory». *European Journal of Marketing*, 16 (7), pp. 30-41.
- GRÖNROOS, C. (1983): «Seven key areas of research according to the Nordic school of service marketing». *Emerging Perspectives on Services Marketing. Proceedings Series. American Marketing Association*, pp. 108-110.
- GRÖNROOS, C. (1988): «Service Quality: the six Criteria of Perceived Service Quality». *Review of Business*, 9 (3), pp. 10-13.
- GUMMESSON, E. (1988): «Service Quality and Product Quality Combined». *Review of Business*, 3, invierno, pp. 14-19.
- HUETE, L.M. (1997): *Servicios y Beneficios*. Ediciones Deusto, Bilbao.
- HUNTER, J.E., SCHMIDT, F.L. Y JUDIESCH, M.K. (1990): «Individual Differences in output variability as a Function of Job Complexity». *Journal of Applied Psychology*, vol. 75 (1) pp. 28-42.
- ICTE, (2007) Instituto de calidad turística. [www.calidadturistica.es](http://www.calidadturistica.es)
- Instituto de Estudios Turísticos, (2006), Balance del turismo en España 2006, Secretaría General de Turismo.
- KHAN, M. (2003): «ECOSERV. Ecotourists' Quality Expectations», *Annals of Tourism Research*, vol. 30, núm. 1, pp. 109-124.
- KOELEMEIJER, K., ROEST, H. y VERHALLEN, T. (1993): «An integrative framework of perceived quality and its relations to satisfactions/dissatisfaction, attitude and repurchase intention. A multinivel approach». *European Marketing Academy (EMAC). Proceedings*, Barcelona, ESADE 25-28, pp. 683-699.
- KNUTSON, B.; STEVENS, P.; WULLAERT, C.; Patton, M.; Yokoyama, F. (1990): «LODGSERV: A Service Quality Index for the Lodging Industry». *Hospitality Research Journal*, vol. 14, núm. 2, pp. 277-284.

- LARSON, P.D. y SINHA, A. (1995), «The TQM Impact: A Study of Quality Manager's Perceptions». *Quality Management Journal*, 2 (3), pp. 53-66.
- LILLO BAÑULS, A., RAMÓN RODRÍGUEZ, A.B. y SEVILLA JIMÉNEZ, M (2007): «El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico». *Cuadernos de Turismo*, nº 19, Universidad de Murcia, pp. 47-69.
- LINGS, I.N y BROOKS R. F. (1988): «Implementing and Measuring the Effectiveness of Internal Marketing». *Journal of Marketing Management*, 14, pp. 325-351.
- OLSEN, M.D. (1999): «Macroforces driving change into the new millenium-major challenges for the hostality professional». *Hospitality Management*, vol. 18, pp. 371-385.
- MORA, A., DUCH, M.J. y BOTE, V. (2000): «Estructura económico-financiera y financiación del sector turístico». *Estudios Turísticos*, nº 143, pp. 3-24.
- MULVEY, M. (2001): «The Shareholder value concept and the financing of tourism investments. Are they any reasons why private investors should take an interest in tourism, with its many small-to medium sized enterprises and rather profits?». In Keller, P. y Bieger, T (Ed.) *Tourism growth and global competition, 51 Congreso de la Asociación Internacional de Expertos Científicos de Turismo*.
- NORMAN, R (1991): *Service management: strategy and leadership in service business*, Jonh Wil & Son, Gran Bretaña.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A. y BERRY, L.L. (1985): «A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research». *Journal of Marketing*, 49 (4), pp. 41-50.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A. y BERRY, L.L. (1988): «SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality». *Journal of Retailing*, 64 (1), pp. 12-40.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A. y BERRY, L.L. (1991): «Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale». *Journal of Retailing*, 67 (4) pp. 420-450.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A. y BERRY, L.L. (1993): «More on Improving Service Quality Measurement». *Journal of Retailing*, 69 (1), pp. 140-147.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A. y BERRY, L.L. (1994): «Reassessment of Expectations as a Comparison standard in Measuring Service Quality: implications for Futher Research». *Journal of Marketing*, 58 (1), pp. 111-124.
- PICÓN, E. y VARELA, J. (2000): «Segmentando mercados con análisis conjunto. Una aplicación al sector turístico», *Psicothema*, vol. 12 (2), pp. 453-458.
- PIERCY, N. y MORGAN N. (1990): «Internal marketing: making marketing happen» *Marketing Intelligence and Planning*, 8, pp. 82-93.
- PIERCY, N. y MORGAN N. (1991): «Internal marketing: the missing half of the marketing programme». *Long Range Planning*, 24, pp. 82-93.
- PIERCY, N (1995): «Customer satisfaction and the internal Market: Marketing our customers to our employees». *Journal of Marketing Practice and Applied Marketing Science*, 1 (1), pp. 22-44.
- Plan de competitividad del Sector turístico de la Comunidad Valenciana 2009-2011. Julio 2008. Doc. Ejecutivo.
- Plan de Turismo Español Horizonte 2020. Consejo Español de Turismo.

- RAFIQ, M. Y AHMED, P.K. (1993): «The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management», *Journal of Marketing Management*, 9, pp. 219-232.
- REYNOSO, J.F. y MOORES, B. (1996): «Internal relationships» in Buttle, F. (Ed.): *Relationship Marketing: theory and practice*. Paul Chapman Publishing, pp. 55-73.
- RUSHTON A. y CARSON, D. (1989): «Services – marketing with a difference?», *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 7, No. 5.
- SCHLESINGER, L.A. y HESKETT, J.L. (1991): «Breaking the cycle of failure in services». *MIT Sloan Management Review*, 32 (3), pp. 17-28.
- STEVENS, P., KNUTSON, B. y PATON, M. (1995): «Dineserv: A Tool for Measuring Service Quality in Restaurants», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 36, núm. 2, pp. 56-60.
- TALÓN, P., GONZÁLEZ, L. y FIGUEROA, C. (2007): «La nueva realidad del sector hotelero español». En IDOETA, C. (Coord.): *Empresa global y mercados locales*. XXI Congreso Anual AEDEM, Madrid.
- TEAS, R.K. (1993): «Expectations, Performance, Evaluation and Consumer's Perceptions of Quality». *Journal of Marketing*, 57 (4) pp. 18-34.
- VARELA, J., PICÓN, E. y BRAÑA, T. (2004): «Segmentation of the Spanish domestic tourism market». *Psicothema*, vol. 16 (1) pp. 76-83.
- ZEITHAML, V.A. (1988): «Consumer perceptions of Price, Quality and Value: A Means-model ans Systhesis of Evidence». *Journal of Marketing*, 52 (3), pp. 2-22.
- ZEITHAML, V.A., PARASURAMAN, A. y BERRY, L.L. (1990): *Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations*. The Free Press, Nueva York. Edición Española: *Calidad total en la gestión de servicios. Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Díaz de Santos, Madrid, 1993.

