

## «Q DE CALIDAD TURÍSTICA». BARRERAS A LA IMPLANTACIÓN Y CERTIFICACIÓN

*José Álvarez García*  
*José Antonio Fraiz Brea*  
*María de la Cruz del Río Rama*  
Universidad de Vigo

### RESUMEN

El objetivo de este artículo es analizar las barreras que han encontrado las empresas del sector de alojamiento turístico en su proceso de implementación y certificación de un Sistema de Gestión de la Calidad. La metodología empleada consiste en un análisis en profundidad de las mismas (Análisis Factorial y Clúster). Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que las barreras más importantes a las que se han enfrentado las empresas fueron principalmente la falta de tiempo para dedicar a las tareas de calidad, la resistencia al cambio y a asumir nuevas responsabilidades por los empleados.

**Palabras clave:** gestión de la calidad, barreras, Q de Calidad Turística, alojamiento turístico.

**«Q for Tourist Quality». Barriers to the implementation and certification**

### ABSTRACT

The aim of this paper is to analyze the barriers that have found the tourism industry in the process of implementation and certification of a Quality Management System. The methodology consists on depth analysis of them (Factor and Cluster Analysis). The results show that the most important barriers that have faced the companies were mainly lack of time to devote to the tasks of quality, resistance to change and new responsibilities on the part of employees.

**Key words:** quality management, barriers, «Q for Tourist Quality», tourist accommodation.

Recibido: 21 de enero de 2012

Devuelto para su revisión: 15 de septiembre de 2012

Aceptado: 25 de febrero de 2013

Facultade de Ciencias Empresariais e Turismo (Campus Ourense). As Lagoas s/n 32004 OURENSE (España). E-mail: [pepealvarez@uvigo.es](mailto:pepealvarez@uvigo.es); [jafraiz@uvigo.es](mailto:jafraiz@uvigo.es); [delrio@uvigo.es](mailto:delrio@uvigo.es)

## 1. INTRODUCCIÓN

Nadie pone en duda hoy en día que la calidad es una condición necesaria para alcanzar el éxito en los mercados turísticos, por su capacidad para mantener o incrementar por parte de la empresa su cuota de mercado y sus resultados empresariales. Para Hernández et al. (2004) la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad o alguno de sus componentes es una decisión estratégica, constituye una ventaja competitiva y favorece el ingreso de las organizaciones a mercados especializados.

En este sentido numerosos investigadores afirman que la implantación de la Gestión de la Calidad es necesaria para que las empresas sean competitivas en los mercados actuales, muy dinámicos y globalizados, al ponerse de manifiesto en sus investigaciones la relación entre la misma y el éxito de las empresas (Gao, 1991; Becker, 1993; Ghobadian y Gallear, 1996).

El proceso de implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad se ve impulsado por los beneficios que de ella se derivan, puesto que la mejora continua de la calidad de los servicios prestados genera resultados positivos y medibles, como son, mayores beneficios, incremento de la cuota de mercado, mejora de la posición competitiva frente a los competidores tanto en términos de coste (Deming, 1982) como en diferenciación (Ghobadian et al., 1994), entre otros.

Pero en este proceso las empresas se enfrentan a una serie de barreras que dificultan la implantación, por lo que consideramos que sería necesario identificar dichas barreras en el sector turístico. De esta forma, proporcionaríamos a la dirección de las empresas los conocimientos necesarios para que puedan diseñar estrategias encaminadas a gestionarlas adecuadamente, reduciéndolas o evitándolas antes de comenzar la implantación.

En la revisión bibliográfica realizada sobre el tema hemos constatado que en los últimos años se han realizado trabajos de naturaleza empírica sobre las barreras que afectan a la implementación de los Sistemas de Gestión de la Calidad en el sector industrial (Casadesús y Heras, 1999; Martínez et al., 1999; Beer, 2003, entre otros), sin embargo no existen prácticamente estudios en el sector turístico. Este vacío en investigaciones en materia de Gestión de la Calidad en el sector servicios (sector con características especiales por la prestación de un servicio; intangibilidad, inseparabilidad de la producción del consumo...) frente al industrial (productos) es lo que nos ha llevado a plantearnos este estudio, cuyo objetivo principal es analizar las barreras que han encontrado las empresas del sector turístico en su proceso de implementación y certificación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

La población objeto de estudio está constituida por 566 empresas de alojamiento turístico que poseen la certificación «Q de Calidad Turística» a nivel nacional, marca propia del sector turístico y única en el mundo, que constituye un modelo intermedio entre la ISO 9001 y el Modelo EFQM. Estudio relevante ya que la revisión de la literatura nos ha permitido detectar que los estudios en el ámbito de la Gestión de la Calidad se han realizado mayoritariamente en el ámbito del aseguramiento, en base a la norma ISO 9001 o en Gestión de la Calidad Total (EFQM).

## 2. MARCO TEÓRICO

La implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad no está exento de barreras o resistencias internas a las que deberá enfrentarse la organización, durante y tras el proceso de implantación. Estas barreras son comunes a todas las organizaciones, entre las que encontramos; la resistencia al cambio cultural necesario dentro de la empresa<sup>1</sup>, lo que implica un cambio de actitud del personal que se refleja en nuevas maneras de pensar y actuar. Por otro lado, es imprescindible la aceptación de la realización de actividades necesarias para la calidad técnica como las evaluaciones a las cuales los empleados se suelen mostrar contrarios. Este cambio cultural es difícil y requiere mucho tiempo. Una segunda barrera que destaca por su importancia es la necesidad de un esfuerzo inicial muy alto por parte de los miembros de la organización, cuya recompensa no se percibe a corto plazo.

Y por último, la falta de compromiso directivo que en muchas ocasiones son la primera barrera a la implantación, al no existir la implicación de los mismos en dicho proceso. Para Camisón et al. (2007) la tarea de dirección consiste en un papel de entrenador, centrado en fomentar la participación de todos los miembros de la organización, en educar y ayudar a las personas para que asuman la calidad como su prioridad y hagan su trabajo con la mayor efectividad posible.

Según Tarí (2001:35) algunos directivos son reacios a la implementación de las normas de Gestión de la Calidad debido a los siguientes problemas que podrían surgir: la resistencia al cambio de los empleados en cuanto a hábitos y comportamientos; una mayor carga de trabajo para directivos y supervisores que suponen las actividades de la Calidad; la falta de tiempo por parte del personal, tanto directivo como de operaciones, para dedicarse a estas tareas; el exceso de papeleo que puede crear una estructura más burocrática; la idea de que la norma implica un coste y no va a generar en la práctica ningún beneficio; la falta de formación y motivación de los empleados; la no existencia de un fuerte compromiso por parte de la dirección que sólo desea obtener el certificado de Calidad.

La literatura sobre el tema revisada, nos muestra que son muchas las barreras a las que se tienen que enfrentar las empresas unas de carácter económico (Reeves y Bernar, 1993; Rubach, 1995) y otras de carácter organizativo (Casadesús y Heras, 1999; Martínez et al 1999, Beer, 2003), las cuales dificultan la implantación y/o certificación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Las barreras han sido clasificadas por Dale et al. (1997) en cinco grupos diferentes: (1) retos planteados por el entorno interno y externo; (2) estilo de dirección; (3) políticas; (4) estructura organizativa; (5) gestión del proceso de cambio. Por su parte Maters (1996:54) sintetiza las 15 barreras más importantes tras una exhaustiva revisión bibliográfica (tabla 1).

En resumen, los directivos deberán aprender a gestionar las resistencias al cambio que suelen aparecer. En este sentido, los líderes del proceso de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad deben tener en cuenta al iniciar el proceso las fuentes más habituales de resistencia al cambio, que representan cinco niveles<sup>2</sup> (Rumelt, 1995), de tal modo

1 Kanji (1996), Holoviak (1995) estudiaron la complejidad de los procesos de cambio cultural dentro de la empresa.

2 Modelo de Fuentes de Resistencia al Cambio o Inercia planteado por Rumelt (1995).

**Tabla 1**  
**ESTUDIOS SOBRE BARRERAS A LA IMPLANTACIÓN EXITOSA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Barreras	Referencias
1. Falta de compromiso directivo	Reeves y Bednar (1993); Froiland (1993); Hyde (1994); Wernick (1994); Whalen y Rahim (1994); Rubach (1995); Kanji (1996); Young et al. (2001); Van der Wiele y Brown (2002); Beer (2003)
2. Conocimiento o incomprensión inadecuados de la GCT	Reeves y Bednar (1993); Wernick (1994); Rubach (1995)
3. Falta de habilidad para cambiar la cultura	Deming (1982); Laza y Wheaton (1990); Gopalakrishnan y McIntyre (1992); Froiland (1993); Stevens (1993); Reeves y Bednar (1993); Hyde (1994); Pehrson (1994); Whalen y Rahim (1994); Van der Wiele y Brown (2002)
4. Planificación inapropiada	Laza y Wheaton (1990); Gopalakrishnan y McIntyre (1992); Froiland (1993); Stevens (1993); Reeves y Bednar (1993); Hyde (1994); Pehrson (1994); Whalen y Rahim (1994); Van der Wiele y Brown (2002)
5. Falta de continuidad en la formación y la educación	Gopalakrishnan y McIntyre (1992); Froiland (1993); Pehrson (1994); Rand (1994); Wernick (1994); Whalen y Rahim (1994); Weller y Hartley (1994); Rubach (1995); Van der Wiele y Brown (2002)
6. Falta de habilidad para construir una organización que aprende y que estimula a la mejora continua	Hayes y Pisano (1994); Rand (1994)
7. Estructura organizativa incompatible e individuos y departamentos aislados	Froiland (1993); Reeves y Bednar (1993); Hyde (1994); Pehrson (1994); Zetie et al. (1994); Beer (2003)
8. Recursos insuficientes	Reeves y Bednar (1993); Weller y Hartley (1994); Whalen y Rahim (1994); Rubach (1995)
9. Sistema de recompensas inadecuado	Gopalakrishnan y McIntyre (1992); Reeves y Bednar (1993); Stevens (1993); Rand (1994)
10. Uso de un programa precintado o inapropiado para adaptar la GCT a la organización	Hayes y Pisano (1994); Whalen y Rahim (1994); Van der Wiele y Brown (2002)
11. Técnicas de medida inefectivas y falta de acceso a datos y resultados	Gopalakrishnan y McIntyre (1992); Goodman et al. (1994); Hyde (1994); Rand (1994); Weller y Hartley (1994); Wernick (1994); Whalen y Rahim (1994); Fram y Camp (1995); Van der Wiele y Brown (2002)
12. Enfoque a corto plazo	Gopalakrishnan y McIntyre (1992); Goodman et al. (1994); Weller y Hartley (1994); Van der Wiele y Brown (2002)
13. Prestar atención inadecuada a los clientes externos e internos	Laza y Wheaton (1990); Gopalakrishnan y McIntyre (1992); Froiland (1993); Goodman et al. (1994); Hyde (1994); Rand (1994); Zetie et al. (1994); Fram y Camp (1995)
14. Condiciones inapropiadas para implantar la GCT	Hyde (1994); Zetie et al. (1994)
15. Uso inapropiado del empowerment y del trabajo en equipo	Reeves y Bednar (1993); Stevens (1993); Hyde (1994); Rand (1994); Wernick (1994); Whalen y Rahim (1994); Van der Wiele y Brown (2002)

Fuente: Maters (1996:54)

que la superación de uno lleva al siguiente nivel: (1) percepción distorsionada, barreras interpretativas o prioridades estratégicas confusas; (2) escasa motivación (costes directos del cambio, fracasos pasados, diferencias de intereses entre los empleados y la gerencia ...); (3) falta de respuesta creativa; (4) barreras político-culturales (políticas departamentales, creencias irreconciliables entre grupos, valores arraigados, dimensión social de cambios, clima de implantación y relación entre los valores del cambio y valores de la organización); (5) otras fuentes de resistencia (rutinas altamente interiorizadas, problemas de acción colectiva, carencia de capacidades o cinismo).

### 3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Universo y ámbito de estudio

El ámbito de estudio son las empresas del sector turístico que posean la certificación «Q de Calidad Turística»<sup>3</sup>. Para elaborar la base de datos hemos utilizado la información obtenida de la página web del ICTE<sup>4</sup> (Instituto para la Calidad Turística Española- [www.ict.es](http://www.ict.es)).

Se tomó como población objetivo el subsector de hoteles y apartamentos turísticos incluyendo los balnearios por ser en todos los casos establecimientos que proporcionan alojamiento, por tanto la población objeto de estudio queda constituida por 566 empresas que poseen la certificación «Q de Calidad Turística» a nivel nacional. De los 566 cuestionarios enviados, fueron devueltos debidamente cumplimentados 164, y 22 incompletos, en cuyo caso se solicitó a través de mail y contacto telefónico la cumplimentación completa de los mismos, lo que nos proporcionó una muestra de 186 cuestionarios válidos que representan un índice de respuesta de un 32,86%.

En cuanto al tamaño<sup>5</sup> o dimensión de las empresas la mayor parte de las mismas corresponden a pequeñas 53,8% (0-49 trabajadores) y las medianas representan el 46,2% (50 a 249), 100 y 86 empresas respectivamente. Si medimos el tamaño por el número de habitaciones el 59,1% de los establecimientos tienen 100 o menos habitaciones, el 35,5% tienen más de 100 y menos o igual a 300 y el 5,4% tienen más de 300 (110, 66 y 10 empresas respectivamente). Si hacemos referencia a la categoría del establecimiento 13 (7%) poseen 1-2 estrellas, 64 (34,4%) son de 3 estrellas y 109 (58,6%) tiene la categoría de 4-5 estrellas. Existen 65 (34,9%) empresas certificadas con una antigüedad menor o igual a 3 años en la norma UNE 182001:2008 (hoteles y apartamentos turísticos), 77 (41,4%) empresas con una antigüedad mayor de 3 y menor o igual a 6 años y con más de 6 años, 44 (23,7%) empresas.

3 La marca Q de Calidad Turística se crea en 1997 en España, constituyéndose como un Sistema de Gestión de la Calidad propio y único en el mundo para el Sector Turístico. Esta marca es otorgada por el Instituto de Calidad Turística Español, y en la actualidad existen 21 normas que abarcan a 21 subsectores turísticos. La norma aplicable a los hoteles y apartamentos turísticos es la UNE 182001:2008.

4 Organismo de gestión español, privado, independiente y sin ánimo de lucro que promueve el Sistema de Gestión de la Calidad Español y es responsable de su ejecución, de la integridad y difusión. Sus funciones básicas son: la normalización, implantación, certificación y promoción de la Marca Q de Calidad Turística.

5 La clasificación en microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas se ha realizado en base al criterio del número de trabajadores según lo establecido por la Comisión Europea.

En la tabla 2 se recoge la ficha técnica del trabajo de campo realizado. El proceso de recogida de datos comenzó el 1 de abril de 2010 y finalizó el 30 de mayo, realizándose el mismo a través de uno o varios contactos por e-mail con cada una de las empresas seleccionadas.

**Tabla 2**  
**FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO**

Ficha Técnica	
Universo de población	Empresas sector de alojamiento turístico (subsector hoteles y apartamentos turísticos)
Ámbito Geográfico	Nacional
Población	566 empresas
Tamaño de la muestra	186 encuestas válidas
Índice de respuesta	32,86%
Error muestral	+/- 6,01%
Nivel de confianza	95 % Z= 1,96 p=q=0,5
Método de recogida de información	e-mail
Fecha del trabajo de campo	De Abril a Mayo de 2010

Paralelamente a la selección de la población objetivo, diseñamos un cuestionario el cual nos permitirá conocer cuáles son las barreras<sup>6</sup> que deben superar las empresas a lo largo del proceso de implantación del Sistema de Gestión de la Calidad. Según la revisión bibliográfica realizada (tabla 3) planteamos un grupo de 22 barreras que los encuestados valoran utilizando una escala Likert de 7 puntos (1- nada importante a 7- muy importante).

**Tabla 3**  
**VALIDEZ DEL CONTENIDO DE LAS ESCALAS DE MEDIDA**

Escalas de medida	Fuentes bibliográficas
Barreras en la implantación de la Gestión de la Calidad	Deming (1982); Laza y Wheaton (1990); Gopalakrishnan y Mcintyre (1992); Froiland (1993); Pehrson (1994); Hyde (1994); Stevens (1993); Reeves y Bednar (1993); Rubach (1995); Goodman et al. (1994); Hayes y Pisano (1994); Whalen y Rahim (1994); Zetie et al. (1994); Rand (1994); Weller y Hartley (1994); Wernick (1994); Whalen y Rahim (1994); Fram y Camp (1995); Rubach (1995); Kanji (1996); Van der Wiele y Brown (2002); Young et al. (2001); Beer (2003)

<sup>6</sup> La generación de un conjunto amplio de ítems nos garantiza la validez interna de la escala.

**Tabla 4**  
**BARRERAS ENCONTRADAS EN LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE**  
**GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Barreras	Media (de 1 a 7)	Desviación típica	Poco importante (puntuación entre 1 a 3) % empresas	Muy importante (puntuación entre 5 a 7) % empresas
(BA16) Falta de tiempo para dedicar a las tareas de calidad	3,9785	1,91144	40,4	47,8
(BA18) Resistencia al cambio	3,4516	1,78895	50,5	37,1
(BA19) Resistencia a asumir nuevas responsabilidades	3,4409	1,69235	53,8	34,4
(BA20) No alcanzar los beneficios esperados	3,4355	1,65664	47,3	29,00
(BA17) Falta de participación de los empleados	3,3871	1,76777	52,7	34,4
(BA5) Falta de continuidad en la formación y la educación/falta de preparación y cualificación del personal	3,2796	1,98571	55,9	36,0
(BA9) Sistema de recompensas inadecuado	3,2526	1,75395	49,5	26,9
(BA8) Recursos insuficientes	3,2312	1,73526	56,4	26,3
(BA2) Conocimiento e incomprensión inadecuados de la Gestión de la Calidad	3,0753	1,82616	54,9	32,8
(BA21) Cultura de la empresa	3,0538	1,79106	55,5	21,5
(BA3) Falta de habilidad para cambiar la cultura organizativa	3,0484	1,68710	54,8	25,8
(BA15) Uso inadecuado del empowerment (delegar responsabilidades) y del trabajo en equipo	3,0054	1,75991	54,8	25,3
(BA6) Falta de habilidad para construir una organización que aprende y estimula la mejora continua	2,9516	1,90386	59,7	27,4
(BA10) Uso de un programa inadecuado para adaptar la GC a la organización	2,9086	1,65945	54,9	18,3
(BA7) Estructura organizativa incompatible e individuos y departamentos aislados	2,8387	1,71663	60,8	23,1
(BA12) Enfoque a corto plazo	2,8011	1,69521	54,2	18,8
(BA22) Ausencia de asesores externos	2,7258	1,68782	62,4	16,7
(BA4) Planificación inapropiada	2,7204	1,86788	64,5	22,6
(BA11) Técnicas de medida inefectivas y falta de acceso a datos y resultados	2,6989	1,67193	59,7	17,7
(BA13) Prestar atención inadecuada a los clientes internos y externos	2,6774	1,78075	64,5	20,4
(BA14) Condiciones inapropiadas para implantar el Modelo de Gestión de la Calidad	2,6183	1,60050	65,6	17,2
(BA1) Falta de compromiso directivo	2,2473	1,78677	74,7	18,8

**Tabla 5**  
**PRUEBAS ESTADÍSTICAS DE COMPARACIÓN DE MEDIAS POR TAMAÑO**

Barreras	Prueba de Levene		Nº empleados		Prueba de Levene		Nº habitaciones		
	F	Sig.	Prueba T de Student		F	Sig.	ANOVA		
			t	Sig.			F	Sig.	
(BA1) Falta de compromiso directivo	17,683	0,000*	3,310	0,069	12,905	0,000*	7,752	0,021	<0,05
(BA2) Conocimiento e incomprensión inadecuados de la Gestión de la Calidad	1,574	0,211	-2,577	0,011	3,516	0,032*	17,364	0,000	<0,05
(BA3) Falta de habilidad para cambiar la cultura organizativa	0,300	0,585	-2,007	0,046	1,687	0,188	3,223	0,042	<0,05
(BA5) Falta de continuidad en la formación y la educación/falta de preparación y cualificación del personal	0,386	0,535	-2,013	0,046	1,546	0,216	2,484	0,086	>0,05
(BA6) Falta de habilidad para construir una organización que aprende y estimula la mejora continua	0,792	0,375	-2,358	0,019	4,037	0,019*	6,634	0,036	<0,05
(BA7) Estructura organizativa incompatible e individuos y departamentos aislados	4,765	0,030*	8,204	0,004	1,885	0,155	6,273	0,002	<0,05
(BA8) Recursos insuficientes	0,448	0,504	-2,771	0,006	3,304	0,039*	8,614	0,013	<0,05
(BA11) Técnicas de medida inefectivas y falta de acceso a datos y resultados	1,683	0,196	-3,429	0,001	0,550	0,578	9,503	0,000	<0,05
(BA12) Enfoque a corto plazo	2,512	0,115	-2,838	0,005	0,019	0,981	5,599	0,004	<0,05
(BA13) Prestar atención inadecuada a los clientes internos y externos	10,92	0,001*	7,384	0,007	14,042	0,000*	18,725	0,000	<0,05
(BA14) Condiciones inapropiadas para implantar el Modelo de Gestión de la Calidad	1,374	0,243	-2,693	0,008	2,334	0,100	4,455	0,013	<0,05
(BA15) Uso inadecuado del empowerment (delegar responsabilidades) y del trabajo en equipo	0,353	0,553	-4,047	0,000	0,131	0,877	9,927	0,000	<0,05
(BA17) Falta de participación de los empleados	2,382	0,124	-3,396	0,001	1,116	0,330	5,531	0,005	<0,05
(BA18) Resistencia al cambio	0,491	0,484	-3,484	0,001	0,448	0,640	2,568	0,079	>0,05
(BA19) Resistencia a asumir nuevas responsabilidades	0,189	0,665	-3,214	0,002	1,210	0,301	3,600	0,029	<0,05
(BA21) Cultura de la empresa	4,952	0,027*	5,297	0,021	3,201	0,043*	11,564	0,003	<0,05
(BA22) Ausencia de asesores externos	0,081	0,776	-1,185	0,238	1,703	0,185	3,353	0,037	<0,05

\* Como existen diferencias de varianzas utilizamos la prueba Kruskal-Wallis (estadístico Chi-cuadrado).

Sig. <0,05 diferencias significativas.

Sig. >0,05 no diferencias significativas.



#### 4. ANÁLISIS DE DATOS

Del análisis descriptivo realizado podemos afirmar que las barreras más importantes a las que se han tenido que enfrentar las empresas son la falta de tiempo para dedicar a las tareas de calidad (3,97), seguida correlativamente por la resistencia al cambio (3,45), a asumir nuevas responsabilidades (3,44) y no alcanzar los beneficios esperados (3,43), mientras que la falta de compromiso directivo (2,24), condiciones inapropiadas para implantar el Modelo de Gestión de la Calidad (2,61) junto con prestar atención inadecuada a los clientes internos y externos (2,67) han sido consideradas las menos importantes (tabla 4).

Por las medias obtenidas en todos los casos y considerando que utilizamos una escala Likert de 7 puntos, en general podemos afirmar que las barreras encontradas han sido consideradas como poco importantes por la mayor parte de las empresas (valoración media obtenida muy inferior a 4, nivel medio de la escala planteada).

En resumen, la falta de tiempo para dedicar a las tareas de calidad (47,8%) seguida de la resistencia al cambio (37,1%), son las barreras consideradas más importantes por las empresas encuestadas. Y por el contrario las consideradas poco importantes por el mayor número de empresas han sido la falta de compromiso directivo (74,7%) y la existencia de condiciones inapropiadas para implantar el modelo (65,5%).

Prosiguiendo con el análisis, nos ha interesado comprobar si existen diferencias en las barreras encontradas por las empresas que implantan/certifican un Sistema de Gestión de la Calidad dependiendo del tamaño de las mismas. Para su clasificación hemos utilizado dos criterios diferentes; en función del número de empleados<sup>7</sup> (0-49, pequeña; 50-249, mediana y  $\geq 250$ , grande) y en función del número de habitaciones<sup>8</sup> ( $\leq 100$  hab., pequeña;  $> 100$  y  $\leq 300$  hab., mediana;  $> 300$  hab., grande). Se realizó la prueba estadística T de Student y ANOVA para observar si existen diferencias<sup>9</sup>.

Por los resultados obtenidos podemos afirmar que existen evidencias claras de asociación entre las barreras y el tamaño de las empresas medido este por el nº de empleados excepto en 7 de las mismas; (BA1) la falta de compromiso directivo, (BA4) planificación inapropiada, (BA9) sistemas de recompensa inadecuados, (BA10) uso de un programa inadecuado para adaptar la GC a la organización, (BA 16) falta de tiempo para dedicar a

---

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

8 El tamaño del hotel puede medirse por su número de habitaciones sobre huéspedes, aunque el número de investigadores que así lo hacen son pocos. En este sentido, Vallen y Vallen (1991) consideran a un hotel pequeño cuanto tiene 100 o menos habitaciones, mediano entre 100 y 300, y grande con más de 300 habitaciones. Por otra parte, investigadores como Lattin (1994), Muñoz Oñate (1994), y Renner (1994) en sus investigaciones diferencian entre pequeños, medianos y grandes, pero no delimitan el número de habitaciones que corresponden a cada grupo.

9 En primer lugar realizamos la prueba de normalidad de los datos y comprobamos la igualdad de varianzas mediante el estadístico Levene, los dos supuestos fundamentales que deben cumplirse para poder utilizar la T de Student o ANOVA. Observamos que existe ausencia de normalidad ( $\text{sig.} < 0,05$ ) y algunas de las variables no cumplen la homogeneidad de varianzas por lo que tendremos que aplicar la prueba no paramétrica Kruskal-Wallis, que nos proporciona la significación de la Chi-cuadrado, y para el resto de las variables aplicamos la T de Student o ANOVA.

**Tabla 6**  
**IMPORTANCIA DE LAS BARRERAS SEGÚN TAMAÑO (Nº EMPLEADOS, Nº HABITACIONES)**

	Barreras	Nº empleados			Nº habitaciones		
		Pequeña	Mediana	≤ 100	> 100 y ≤ 300	> 300	
(BA1)	Falta de compromiso directivo	-----	-----	1,9273	2,6061	3,4000	
(BA2)	Conocimiento e incomprensión inadecuados de la Gestión de la Calidad	2,7600	3,4419	2,6455	3,5758	4,5000	
(BA3)	Falta de habilidad para cambiar la cultura organizativa	2,8200	3,3140	2,7909	3,4091	3,5000	
(BA5)	Falta de continuidad en la formación y la educación/falta de preparación y cualificación del personal	3,0100	3,5930	-----	-----	-----	
(BA6)	Falta de habilidad para construir una organización que aprende y estimula la mejora continua	2,6500	3,3023	2,6364	3,3485	3,8000	
(BA7)	Estructura organizativa incompatible e individuos y departamentos aislados	2,5000	3,2326	2,4818	3,3182	3,6000	
(BA8)	Recursos insuficientes	2,9100	3,6047	2,9455	3,7273	3,1000	
(BA11)	Técnicas de medida inefectivas y falta de acceso a datos y resultados	2,3200	3,1395	2,2818	3,2424	3,7000	
(BA12)	Enfoque a corto plazo	2,4800	3,1744	2,4636	3,2879	3,3000	
(BA13)	Prestar atención inadecuada a los clientes internos y externos	2,3300	3,0814	2,1909	3,2879	4,0000	
(BA14)	Condiciones inapropiadas para implantar el Modelo de Gestión de la Calidad	2,3300	2,9535	2,3455	3,0758	2,6000	
(BA15)	Uso inadecuado del empowerment (delegar responsabilidades) y del trabajo en equipo	2,5400	3,5465	2,5636	3,5606	4,2000	
(BA17)	Falta de participación de los empleados	2,9900	3,8488	3,0636	3,7576	4,5000	
(BA18)	Resistencia al cambio	3,0400	3,9302	-----	-----	-----	
(BA19)	Resistencia a asumir nuevas responsabilidades	3,0800	3,8605	3,1818	3,8788	3,4000	
(BA21)	Cultura de la empresa	2,7600	3,3953	2,7000	3,4848	4,1000	
(BA22)	Ausencia de asesores externos	-----	-----	2,5000	3,1515	2,4000	

las tareas, (BA20) no alcanzar los beneficios esperados, y (BA22) ausencia de asesores externos.

Si medimos el tamaño utilizando como variable el número de habitaciones, los resultados muestran que existen diferencias significativas en 15 de las 22 barreras planteadas. El resultado de utilizar un criterio u otro de clasificación nos da diferencias sólo en cuatro de las barreras; falta de compromiso directivo, falta de continuidad en la formación, resistencia al cambio y ausencia de asesores externos. En el caso de las diferencias que surgen utilizando el criterio nº de habitaciones, sabemos que existen diferencias significativas pero no entre que par de variables por ello utilizaremos el procedimiento de Scheffé con el objetivo de identificar entre qué par o pares de medias existen las diferencias o Games-Howell (prueba no paramétrica), para los casos en los que no se cumple los criterios de normalidad y homocedasticidad. Los resultados muestran que las empresas de menos de 100 habitaciones perciben en menor medida las barreras a las que se enfrentan en su proceso de certificación que las empresas de mayor tamaño.

En la tabla 6, podemos ver la importancia de las barreras según el tamaño (nº de empleados y nº habitaciones) de las empresas en aquellas variables que presentan diferencias significativas, aunque en todos los casos se consideran poco importantes podemos observar que las empresas pequeñas presentan valoraciones medias inferiores que las empresas medianas, es decir, consideran menos importantes las barreras encontradas en la implantación y certificación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Se realizó nuevamente el mismo análisis pero en este caso para ver si existen diferencias (Hoteles, Balnearios y Paradores), y según la categoría del alojamiento hotelero (1-2, 3, 4-5 estrellas<sup>10</sup>). Al ser más de dos muestras a comparar se utiliza el análisis de la varianza de un factor (ANOVA) (tabla 7).

**Tabla 7**  
**PRUEBAS ESTADÍSTICAS DE COMPARACIÓN DE MEDIAS SEGÚN**  
**SUBSECTOR Y CATEGORÍA**

Barreras		Prueba de Levene		Categoría		
				ANOVA		Sig.
		F	Sig.	F	Sig.	
(BA4)	Planificación inapropiada	5,382	0,005*	10,829	0,004	<b>&lt;0,05</b>
(BA9)	Sistema de recompensas inadecuado	0,243	0,785	3,551	0,031	<b>&lt;0,05</b>
(BA16)	Falta de tiempo para dedicar a las tareas de calidad	1,406	0,248	5,303	0,006	<b>&lt;0,05</b>

\* Como existen diferencias de varianzas utilizamos la prueba Kruskal-Wallis (estadístico Chi-cuadrado). Sig.<0,05 diferencias significativas. Sig. >0,05 no diferencias significativas.

<sup>10</sup> En España el RD 1.634/1983 de 15 de junio, clasifica los hoteles y hoteles-apartamentos en cinco categorías, identificadas por estrellas. En dicho decreto se dispone que la determinación de las categorías de los hoteles se hará en virtud del cumplimiento de unos requisitos técnicos mínimos agrupados en cinco apartados: instalaciones, comunicaciones, zona de clientes, servicios generales y zona de personal.

Por los datos obtenidos podemos afirmar que no existe asociación entre las barreras y el subsector de pertenencia, dado que no existen diferencias significativas entre las medias. En el caso de la categoría los resultados muestran que existen diferencias significativas en BA4 (planificación inadecuada), BA9 (sistema de recompensas inadecuado) y BA16 (falta de tiempo para dedicar a las tareas de calidad), es decir, existe una asociación entre la variable dependiente y la categoría.

Las pruebas de Scheffé y Games-Howell (prueba no paramétrica), para los casos en los que no se cumple los criterios de normalidad y homocedasticidad, nos permite detectar que las diferencias se dan entre los hoteles de 3\* y los de 4-5\* observando que los de menor categoría han percibido en menor medida la falta de tiempo para dedicar a las tareas de calidad, así como la existencia de un sistema de recompensas inadecuado y planificación inapropiada.

En la tabla 8, podemos ver la importancia de las barreras según categoría

**Tabla 8**  
**IMPORTANCIA DE LOS MOTIVOS SEGÚN CATEGORÍA SECTOR**  
**ALOJAMIENTOS**

Barreras		Categoría	Media (de 1 a 7)	Desviación típica
<b>(BA4)</b>	Planificación inapropiada	1-2*	3,1538	1,81871
		3*	2,1094	1,59480
		4-5*	3,0275	1,94583
<b>(BA9)</b>	Sistema de recompensas inadecuado	1-2*	3,2308	1,64083
		3*	2,7969	1,63474
		4-5*	3,5229	1,79297
<b>(BA16)</b>	Falta de tiempo para dedicar a las tareas de calidad	1-2*	4,6154	2,02231
		3*	3,3750	1,99603
		4-5*	4,2569	1,77119

Prosiguiendo con el análisis de datos aplicamos el análisis factorial exploratorio de componentes principales con rotación varimax sobre los datos con la intención de agrupar las 22 barreras encontradas por la empresas en la implantación de su Sistema de Gestión de la Calidad en otras que sustituyan a éstas con la menor pérdida de información posible y corroborar lo visto en numerosos estudios, en los que las barreras de implantación y certificación han sido agrupadas en barreras organizativas, barreras técnicas, económicas y verticales (Martínez et al., 2000).

En primer lugar se debe comprobar si se puede llevar a cabo el análisis factorial exploratorio, examinando la matriz de correlaciones (tabla 9).

**Tabla 9**  
**INDICADORES DEL GRADO DE ASOCIACIÓN ENTRE VARIABLES**

Indicador	Matriz de correlaciones	Determinante de la matriz de correlaciones	Test de esfericidad de Bartlett	Medida de adecuación de la muestra	Índice de KMO	Bondad del ajuste del modelo
Escala						
Barreras	Variables correlacionadas	8,39e-011	4.102,809 sig. 0,000	(0,955- 0,944)	0,935	37,0%

En la matriz de correlaciones observamos que no existen ninguna variable con relaciones bajas por lo que podemos tener en cuenta todas las variables en el análisis, en muchos casos esta correlación es superior a 0,5, y para asegurarnos que no hay ninguna variable independiente, comprobamos que al menos existe un p-valor para cada variable inferior a 0,05.

El Test de esfericidad de Bartlett muestra que la Chi-cuadrado es muy alto y con un nivel de significación inferior a 0,05 probando que las variables no son independientes entre sí y es adecuado hacer el análisis. En lo que respecta a la medida de adecuación muestral Kaiser-Meyer-Olkin, esta nos indica que es muy bueno proseguir con el análisis factorial.

Junto a estos criterios, también hemos comprobado la medida de adecuación muestral para cada variable siendo esta superior a 0,5 en todos los casos y la bondad del ajuste del modelo (correlaciones reproducidas; debe existir un 50% o menos de residuos no redundantes con valores absolutos superiores a 0,05 para considerar que se cumple este criterio), existe un 37% de residuos no redundantes con valores absolutos mayores que 0,05 cumpliéndose todos los criterios analizados.

Tras la realización de las pruebas comprobamos que la matriz de datos es adecuada para su posterior análisis factorial de componentes principales porque cumplen todos los mínimos exigidos en cada uno de los parámetros analizados. Procedemos a la realización del mismo, y se extraen un número reducido de factores que puedan representar las variables originales. Utilizamos el método de componentes principales y rotamos la matriz de componentes por el método varimax para facilitar su interpretación, eliminamos de su representación aquellas cargas factoriales con un valor inferior a 0,4 mínimo considerado (matriz de componentes rotados, tabla 10).

**Tabla 10**  
**MATRIZ ROTADA DE LAS BARRERAS (% DE LA VARIANZA)**

Barreras		Factor 1 <sup>11</sup>	Factor 2
(BA1)	Falta de compromiso directivo	0,844	
(BA13)	Prestar atención inadecuada a los clientes internos y externos	0,826	
(BA7)	Estructura organizativa incompatible e individuos y departamentos aislados	0,774	

<sup>11</sup> Existen variables que comparten información en ambos factores lo que entorpecen el proceso de rotación y, en lugar de una única saturación elevada en un único factor, tienden a mostrar saturaciones moderadas en varios factores como ocurre en (BA12, BA14, BA5, BA10, BA3, BA17, BA4, BA22 y BA8), según Hair et al. (1999:101) estas cargas altas en varios factores deben tenerse en cuenta al interpretar el factor.

(BA15)	Uso inadecuado del empowerment (delegar responsabilidades) y del trabajo en equipo	0,771	
(BA2)	Conocimiento e incomprensión inadecuados de la Gestión de la Calidad	0,763	
(BA6)	Falta de habilidad para construir una organización que aprende y estimula la mejora continua	0,759	
(BA11)	Técnicas de medida inefectivas y falta de acceso a datos y resultados	0,744	
(BA12)	Enfoque a corto plazo	0,730	0,475
(BA21)	Cultura de la empresa	0,725	
(BA14)	Condiciones inapropiadas para implantar el Modelo de Gestión de la Calidad	0,783	0,493
(BA5)	Falta de continuidad en la formación y la educación/falta de preparación y cualificación del personal	0,657	0,478
(BA10)	Uso de un programa inadecuado para adaptar la GC a la organización	0,657	0,469
(BA3)	Falta de habilidad para cambiar la cultura organizativa	0,640	0,464
(BA17)	Falta de participación de los empleados	0,593	0,500
(BA4)	Planificación inapropiada	0,550	0,583
(BA22)	Ausencia de asesores externos	0,516	0,516
(BA8)	Recursos insuficientes	0,403	0,705
(BA19)	Resistencia a asumir nuevas responsabilidades		0,835
(BA18)	Resistencia al cambio		0,820
(BA20)	No alcanzar los beneficios esperados		0,747
(BA9)	Sistema de recompensas inadecuado		0,702
(BA16)	Falta de tiempo para dedicar a las tareas de calidad		0,605
<b>Valor propio</b>		<b>8,682</b>	<b>6,217</b>
<b>% de la varianza explicada por factor</b>		<b>39,462%</b>	<b>28,259%</b>
<b>% acumulado de varianza explicada</b>		<b>39,462%</b>	<b>67,722%</b>
<b>Alfa de Cronbach estandarizado</b>		<b>0,970</b>	

Utilizando el criterio del porcentaje de la varianza, se comprueba que existen dos factores y que estos explican el 67,722% superando el mínimo del 50%, por lo tanto considerando esta solución como satisfactoria. Asimismo, el Alfa de Cronbach<sup>12</sup> que mide la fiabilidad de la escala es superior a 0,8 mínimo recomendado.

12 Este coeficiente evalúa la consistencia interna de la escala a través de la correlación de cada una de las variables con el resto de la escala. De forma generalizada la literatura utiliza este estadístico como medida de la fiabilidad (Nunnally, 1979), recomendando un valor estadístico superior a 0,8 (Grande y Abascal, 1999). La fiabilidad hace referencia al grado en que una medida se encuentra libre de errores aleatorios y, por tanto, proporciona resultados consistentes si se realizan mediciones repetitivas (Sánchez y Sarabia, 2000:367), es decir, evalúa si genera los mismos resultados en sucesivas aplicaciones a los mismos individuos, así como en situaciones similares (Babbie, 1995).

Una vez obtenidos los resultados, pasamos a realizar la interpretación de los dos factores identificados. Factor 1, que denominaremos «*Barreras organizativas*», que hacen referencia a la existencia de determinados aspectos organizativos que pueden dificultar la implantación o certificación del sistema de calidad. Incluyen la falta de compromiso directivo, prestar atención inadecuada a los clientes internos y externos, estructura organizativa incompatible e individuos y departamentos aislados, uso inadecuado del empowerment, etc. Factor 2, lo denominaremos «*Barreras económicas, de planificación y de resistencia*». Está constituido por la planificación inapropiada, ausencia de asesores externos, recursos insuficientes, sistema de recompensas inadecuado, falta de tiempo para dedicar a las tareas de calidad, resistencia al cambio, resistencia a asumir nuevas responsabilidades y no alcanzar los beneficios esperados.

Para finalizar este análisis nos interesa conocer cuáles de las barreras encontradas en la implantación y posterior certificación son las consideradas como las más importantes por las empresas (tabla 11). Las barreras económicas, de planificación y resistencia con una media de 3,3594 frente a las barreras organizativas con una media de 2,8774, son las más importantes. Teniendo en cuenta que utilizamos una escala Likert de 7 puntos (1- nada importante, 7- muy importante) tanto unas como las otras son consideradas como muy poco importantes por las empresas de cara a implantar y certificar un sistema de gestión de la calidad.

**Tabla 11**  
**IMPORTANCIA DE LAS BARRERAS**

Factores	Media (de 1 a 7)	Desviación típica
Barreras organizativas	2,8774	1,43936
Barreras económicas, de planificación y de resistencia	3,3594	1,38626

El análisis factorial previo nos permite seleccionar las variables relevantes con el objetivo de agrupar a las empresas según las barreras que encontraron las mismas en su proceso de implantación y certificación de la marca «Q de Calidad Turística». Las variables de agrupación en este caso son: (1) barreras organizativas, y (2) barreras económicas, de planificación y de resistencia.

Para el análisis utilizamos las puntuaciones factoriales de las variables y aplicamos en primer lugar el análisis jerárquico utilizando el método de Ward para minimizar las diferencias dentro de los conglomerados y la distancia Euclídea al cuadrado, con el objetivo de obtener los grupos o conglomerados con el propósito de identificar el número apropiado de grupos. Observamos el dendograma y el coeficiente de aglomeración con la finalidad de identificar los grupos o conglomerados.

Observando la tabla 12 vemos que con respecto a los coeficientes de aglomeración los cambios más importantes se producen entre 2 y 6. Por otro lado, la mayor diferencia entre los porcentajes de cambio se da en 5 conglomerados (16,2021), por lo que este sería el número de grupos según este criterio. Una vez obtenidos los grupos que van a ser utilizados en el análisis no jerárquico, y tomando como centros iniciales (puntos de semillas

iniciales) los resultados del análisis jerárquico (medias de las puntuaciones factoriales de los cinco grupos), aplicamos el análisis k medias.

**Tabla 12**  
**COEFICIENTE DE AGLOMERACIÓN DE LAS BARRERAS ENCONTRADAS EN EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN Y CERTIFICACIÓN**

Nº de grupos	Coefficiente de aglomeración	Cambio porcentual del coeficiente	Diferencias entre los cambios porcentuales
10	31,940	13,3885	2,2995
9	36,217	15,6880	4,5996
8	41,898	20,2876	-2,3329
7	50,399	17,9547	4,3150
6	59,448	22,2697	12,0159
5	72,686	34,2856	<b>16,2021</b>
4	96,6107	50,4876	2,0395
3	146,887	52,5271	12,6204
2	224,042	65,1475	
1	370,000		

En el análisis comprobamos que uno de los grupos está constituido por 9 empresas por lo que optamos por realizar el mismo análisis pero con cuatro grupos. Por otro lado, buscamos una mayor agrupación, y puesto que sólo tenemos dos variables características un conglomerado de 5 grupos lo consideramos excesivo ya que dos grupos son prácticamente iguales a la hora de analizar el perfil de los mismos<sup>13</sup>.

Se valida el estudio con el análisis de la varianza de un factor y comprobamos que son significativos los dos factores (tabla 13).

**Tabla 13**  
**VALIDACIÓN DEL ANÁLISIS**

Variable	F	Sig.
Puntuaciones factoriales Factor 1 (Barreras organizativas)	275,756	0,000
Puntuaciones factoriales Factor 2 (Barreras económicas, de planificación y resistencia)	158,710	0,000

<sup>13</sup> Dada la similitud de los centroides finales en el análisis con cuatro grupos con los iniciales, nos permite corroborar que la clasificación en grupos o conglomerados tanto en el análisis jerárquico como no jerárquico es en ambos casos idéntica, este hecho confirma la estabilidad de los conglomerados formados y que la aproximación de centroides proporcionada por el análisis de conglomerados jerárquicos estaba ya muy próxima a la solución óptima para ese número de grupos. Esta cercanía viene corroborada por una información adicional; la convergencia se ha producido en 3 iteraciones con cambios en los centros de los conglomerados prácticamente nulos.



En el siguiente paso interpretamos los cuatro grupos creados determinando a su vez las diferencias que existen entre ellos. En la tabla 14 aparecen reflejadas las puntuaciones medias de las variables originales<sup>14</sup> que se incluyen en cada factor para cada grupo (en lugar de las puntuaciones factoriales) para determinar los perfiles medios.

Por otro lado, aparece realizada la prueba de Kruskal-Wallis para analizar las diferencias de medias, optamos por utilizar esta prueba en lugar de Anova puesto que al dividir la muestra en cuatro conglomerados, el número de empresas perteneciente a cada grupo es pequeño, por lo que se considera más conveniente aplicar la prueba H de Kruskal-Wallis.

**Tabla 14**  
**MEDIAS POR FACTOR Y PRUEBAS ESTADÍSTICAS PARA COMPARAR DIFERENCIAS**

Factores	Medias				Kruskal-Wallis	
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Chi-cuadrado	Sig.
	n=89	n=55	n=9	n=33		
Barreras organizativas	1,6650	4,5102	4,9583	2,8580	143,911	0,000
Barreras económicas, de planificación y de resistencia	2,1284	4,6675	3,3810	4,4935	138,283	0,000

El primer grupo está formado por las empresas que no encontraron prácticamente barreras ni organizativas ni económicas, de planificación y de resistencia a la hora de implementar y certificar la «Q de Calidad» y puesto que es el grupo con el mayor número de empresas podemos afirmar que las empresas del sector turístico al implementar su Sistema de Gestión de la Calidad no encuentran prácticamente barreras.

El segundo grupo lo forman las empresas, que encontraron tanto barreras organizativas como económicas, de planificación y de resistencia, aunque como se puede apreciar las barreras encontradas siguen siendo bajas. El tercer grupo está caracterizado por las empresas que se enfrentaron en mayor medida a barreras organizativas, este grupo está formado solo por 9 empresas de las 186 analizadas. Y finalmente, el grupo 4 está compuesto por aquellas empresas que encontraron fundamentalmente barreras de tipo económico.

Como conclusión final podemos afirmar que el 50% de las empresas afirman no haber encontrado barreras ni organizativas, ni económicas, de planificación y de resistencia y el 50% restante han encontrados ambos tipos de barreras, teniendo más peso en el conjunto las barreras económicas, de planificación y de resistencia.

Al igual que en el análisis descriptivo se comprueba si existen diferencias significativas entre los grupos dependiendo del tamaño de las empresas y el subsector de pertenencia (tabla 15). Para ello aplicamos la prueba Chi-cuadrado y los datos reflejan que sí existen diferencias entre los grupos en relación al tamaño pero no existen en cuanto al subsector, por lo que queda demostrado que las barreras a las que se enfrentan las empresas al implementar y certificarse depende de si la empresa es de pequeño o mediano tamaño pero no del subsector.

<sup>14</sup> Para calcular la media por grupo en cada factor se incluyeron las variables con mayor carga.

**Tabla 15**  
**PORCENTAJE DE EMPRESAS PERTENECIENTES A CADA GRUPO SEGÚN**  
**EL TAMAÑO Y SUBSECTOR Y LA PRUEBA CHI-CUADRADO**

	Grupo 1 n=89	Grupo 2 n=55	Grupo 3 n=9	Grupo 4 n=33	Chi- cuadrado	Sig.
Pequeña	64,0	43,6	22,2	51,5	9,723	0,021
Mediana	36,0	56,4	77,8	48,5		
Total	100	100	100	100		
Hotel	76,4	80,0	100	63,6	5,505*	0,440
Balneario	6,7	7,3	0,0	9,1		
Parador	16,9	12,7	0,0	27,3		
Total	100	100	100	100		

\* Valor estadístico de Fisher y la significación exacta asociada porque existen más de un veinticinco por ciento de casillas con frecuencia esperada inferior a cinco.

Al análisis clúster realizado, es decir, al perfil de las empresas añadimos varias variables adicionales (tabla 16) que nos permiten analizar con más profundidad el perfil de las mismas. Los datos de las variables adicionales forman parte de otro apartado de nuestro trabajo de investigación en el que analizamos además de las barreras, los factores críticos de la calidad y sus resultados. Consideramos como factores críticos: política de calidad (7 ítems), liderazgo (8), alianzas y recursos (7), aprendizaje (9), gestión de empleados (11), gestión de procesos (15) y, como resultados: satisfacción de los clientes (7), satisfacción empleados (9), resultados impacto social (8), resultados clave (11). El análisis factorial realizado sobre los factores críticos nos ha permitido considerar de manera agregada a los mismos<sup>15</sup>.

Estas variables nos permiten definir mejor el perfil de los grupos y contrastar las siguientes hipótesis planteadas:

Las barreras u obstáculos a los que tienen que enfrentarse las empresas en la implementación de su Sistema de Gestión de la Calidad impiden en muchas ocasiones finalizar el proceso con éxito. Algunos estudios incluso afirman que aproximadamente dos tercios de las organizaciones no han logrado implementar la gestión de la calidad (Hubiak y O'Donnell, 1996).

**H1:** Existe una relación positiva entre las barreras que encuentran las empresas al implementar y certificar su sistema de calidad con el nivel de implantación de los factores críticos.

<sup>15</sup> Tarí (2000) considera de manera agregada los seis factores críticos de la calidad: (1) Factores humanos (Liderazgo y Aprendizaje); (2) Factores técnicos (Política/Planificación de la calidad, Alianzas y recursos, Gestión de empleados, Mejora continua y gestión de procesos). En otros estudios, Beltrán et al. (2003) agrupa los elementos de la calidad en Elementos sociales ó "soft" de la calidad (Personas y Liderazgo que recogen la vertiente humana y social de la GCT y Elementos técnicos o "hard" de la calidad (Procesos y Alianzas) que recogen una orientación operativa. El criterio Política/Planificación de la calidad consideran que actúa como guía para la gestión del resto de los elementos (Reiner, 2002).

**H2:** Existe una relación positiva entre las barreras que encuentran las empresas al implementar y certificar su sistema de calidad con los resultados que estas obtienen.

**Tabla 16**  
**MEDIAS POR FACTOR Y PRUEBAS ESTADÍSTICAS PARA COMPARAR DIFERENCIAS**

Factores	Medias				Kruskal-Wallis <sup>16</sup>	
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Chi-cuadrado	Sig.
	n=89	n=55	n=9	n=33		
Barreras organizativas	1,6650	4,5102	4,9583	2,8580	143,911	0,000
Barreras económicas, de planificación y resistencia	2,1284	4,6675	3,3810	4,4935	138,283	0,000
Factores Críticos	6,1418	5,8629	6,1291	5,5237	11,096	0,019
Resultados en los clientes	6,5522	6,4727	6,5079	6,2727	6,605	0,086
Resultados en los empleados	5,2260	5,2909	5,2593	4,9226	2,709	0,439
Resultados en la sociedad	5,3610	5,2091	3,6111	5,0152	11,167	0,011
Resultados clave	4,9132	4,6083	4,7879	4,5289	11,487	0,009

En el grupo 1 que es el más numeroso observamos que prácticamente no han encontrado barreras y su nivel de implantación de los factores críticos es mayor que en el resto de los grupos por lo que corroboramos H1, cuanto más bajas las barreras encontradas mayor nivel de implementación de los factores críticos.

En lo que respecta a la hipótesis H2, esta no se confirma puesto que tanto en los resultados de los clientes como en los resultados de los empleados la prueba Chi-cuadrado ha dado no significativa, por tanto no existe una diferencia significativa entre los grupos. Por otro lado, analizando las medias no existen diferencias en ninguno de los resultados entre los grupos analizados. Por ello, afirmamos que las barreras encontradas a la hora de implementar y certificar un sistema de calidad no afecta a los resultados obtenidos por la empresa.

## 5. CONCLUSIONES

Del análisis descriptivo realizado obtuvimos que las barreras más importantes a las que se han enfrentado las empresas fueron principalmente la falta de tiempo para dedicar a las tareas de calidad, la resistencia al cambio y a asumir nuevas responsabilidades por parte de los empleados. Todas ellas cuestiones relativas a los recursos humanos.

Todo ello pone en evidencia la necesidad de que los directivos de la empresas antes de iniciar el proceso de implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad deberán tener

<sup>16</sup> Utilizamos esta prueba puesto que es la adecuada en nuestro caso dada la ausencia de normalidad de las variables utilizadas en el análisis. Se trata de la versión no paramétrica de la T-Student, obteniéndose diferencias significativas entre diferentes grupos con relación a una serie de variables.

en cuenta que la implantación del mismo va a suponer, y además requiere, un cambio profundo en todos los aspectos relevantes que configuran la organización y que caracterizan su funcionamiento. Por este motivo los directivos de las empresas deberán tener en cuenta la necesidad de dedicarles el tiempo adecuado a las tareas de calidad para asegurar, en la medida de lo posible, que la implantación tenga éxito.

Por otro lado, los directivos deberán aprender a gestionar las resistencias al cambio que suelen aparecer. Según Mosadegh (2005), para resolver los problemas derivados de la resistencia al cambio de los empleados la gerencia debe dejar claras las estrategias de calidad de la organización, y las políticas, motivar a los empleados para que participen activamente en la planificación de la calidad, la toma de decisiones, en la mejora de los procesos y tener en cuenta las sugerencias e ideas de los empleados en la gestión de la calidad.

En cuanto a las barreras menos importantes encontradas por las empresas podemos citar la falta de compromiso directivo y la existencia de condiciones inapropiadas para implementar el modelo. En el sector analizado el compromiso de la gerencia actúa como un factor facilitador y no como una barrera, puesto que el éxito de la implantación depende en gran medida de si los gerentes de los establecimientos están plenamente comprometidos con el proceso (Whalen y Rahim, 1994).

Los resultados de este estudio muestran cierta similitud con los estudios realizados por Masters (1996); Adebajo y Keoe (1998) en industrias del Reino Unido; Tamimi y Sebastianelli (1998) en 188 industrias de USA; Salegna y Facel (2000) en 109 industrias de USA; Amar y Zain (2002) en 78 empresas de Indonesia, Jun et al., (2004) en 43 industrias en México y Talib y Rahman (2011) en 12 empresas de servicios en la India.

En España, el estudio llevado a cabo por Tarí (2001) en 44 empresas certificadas ISO corrobora los hallazgos obtenidos en este trabajo. Las respuestas de los responsables de calidad de las empresas analizadas por Tarí reflejan que la falta de tiempo para dedicar a las tareas de calidad, la falta de participación y preparación de los empleados, la resistencia al cambio y la resistencia a asumir nuevas responsabilidades son las barreras más importantes, mientras que los obstáculos que menos influyen son la ausencia de asesores externos, la colaboración con los clientes y la carencia de programas de formación existentes en el mercado.

Por todo ello, estamos de acuerdo con lo afirmado por Tarí (2001:36), «... *los aspectos que más dificultan el buen desarrollo de una cultura de Calidad son internos, mientras, como parece lógico en principio, no disponer de consultores externos y de programas de formación en el mercado y no cooperar con los clientes no son un impedimento fuerte para el Sistema de Calidad. Este sistema depende directamente del deseo de la dirección que debe comprometerse dedicando una parte de su tiempo a las actividades de calidad, formarse y facilitar la preparación y cualificación de los empleados para que todos se impliquen realmente con la calidad y disminuyan las reticencias a los cambios necesarios para ajustarse a una nueva cultura*».

Por su parte Martínez et al., 2000 en su trabajo llevado a cabo en 77 empresas españolas certificadas ISO 9000, agruparon las barreras en dos grupos. Un primer grupo relacionado con barreras de carácter económico; y un segundo grupo que hace referencia a la existencia de determinados aspectos organizativos que pueden dificultar la implanta-

ción y/o certificación. Detectaron como barreras más importantes aquellas relacionadas con cuestiones de carácter organizativo; resistencia a asumir nuevas responsabilidades, ausencia de implicación de los empleados y equipo directivo, dificultades de cooperación y dificultades en la comunicación de las tareas y funciones para cada puesto de trabajo.

Subrahmanya y Rajashekhar (2009) en su estudio realizado en industrias de la India encontraron que la resistencia al cambio de los empleados y la falta de recursos financieros son el principal obstáculo para la implantación exitosa. Álvarez et al. (2011) realizaron su estudio en 29 de los 33 balnearios certificados con la Q de Calidad Turística encontrando que las barreras más importantes a las que se han tenido que enfrentar los balnearios españoles fueron principalmente la falta de tiempo para dedicar a las tareas de calidad, la resistencia al cambio y a asumir nuevas responsabilidades por parte de los empleados.

El orden de las variables varía de unos estudios a otros pero podemos concluir que los resultados de este estudio son consistentes con los hallazgos anteriores. En resumen, los factores que dificultan la aplicación con éxito de un Sistema de Gestión de la Calidad Total son bastantes similares en todos los estudios analizados realizados en diferentes países y en sectores diversos.

Este estudio tiene importantes implicaciones para las empresas del sector servicios que deseen implementar un sistema de Gestión de la Calidad dado que aporta las barreras que las empresas deben tener presentes para incrementar sus posibilidades de éxito. El conocer y entender las barreras antes de implementar el Sistema sitúa a las empresas en una mejor posición para anticiparse y resolver los problemas que puedan surgir en el futuro. Por tanto, las barreras identificadas en este trabajo pueden ser utilizadas por los gerentes como guía para reconocer los obstáculos que deben superar.

En el análisis de las barreras hemos encontrado que existen evidencias claras de asociación entre el tamaño (nº empleados) y las barreras prácticamente en todas excepto en 7: falta de compromiso directivo, planificación inapropiada, sistema de recompensa inadecuados, uso de un programa inadecuado para adaptar la gestión de la calidad a la organización, falta de tiempo para dedicar a las tareas, no alcanzar los beneficios esperados, ausencia de asesores externos.

En lo que respecta a las barreras que si muestran diferencias significativas en relación al tamaño, podemos afirmar teniendo en cuenta los resultados obtenidos que las empresas pequeñas presentan medias más bajas que las medianas, es decir, consideran menos importantes las barreras encontradas en la implantación y certificación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Si medimos el tamaño utilizando como variable el número de habitaciones, los resultados muestran que existen diferencias significativas en 15 de las 22 barreras planteadas. En lo que respecta a las barreras que si muestran diferencias significativas en relación al tamaño (nº de habitaciones), podemos afirmar teniendo en cuenta los resultados obtenidos que las empresas pequeñas presentan medias más bajas que las medianas, éstas consideran menos importantes las barreras encontradas en la implantación y certificación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Por otro lado, no se encontraron diferencias significativas entre las barreras y el subsector de pertenencia, y en el caso de la categoría los resultados muestran que existen diferencias significativas en planificación inadecuada, sistema de recompensas inadecuado

y falta de tiempo para dedicar a las tareas de calidad, percibiéndolas en menor medida las de inferior categoría tres estrellas que las de superior categoría (4-5\*).

En el análisis de la estructura de las barreras encontradas comprobamos que existen en el sector de alojamiento turístico dos tipos de barreras, por un lado, barreras organizativas las cuales hacen referencia a la existencia de determinados aspectos organizativos que pueden dificultar la implementación o certificación del Sistema de Gestión de la Calidad. Por otro lado, las barreras económicas, de planificación y de resistencia. Mediante el análisis de los datos hemos corroborado que estas últimas son las más importantes.

En resumen podemos afirmar basándonos en el análisis descriptivo y el análisis factorial realizado que las empresas del sector turístico, al implementar su Sistema de Gestión de la Calidad no encuentran prácticamente barreras, es decir, el nivel de importancia de las mismas es muy bajo. Son los elementos de carácter organizativo como el compromiso directivo o una estructura organizativa compatible con el sistema de calidad los que facilitan el proceso de implantación, mientras que se consideran obstáculos importantes aspectos relacionados con la falta de tiempo para dedicar a las tareas de calidad, la resistencia al cambio y a asumir nuevas responsabilidades, los recursos insuficientes y la planificación inapropiada.

Otro de los objetivos planteados fue agrupar a las empresas analizadas según las barreras encontradas en su proceso de implantación, y mediante un análisis clúster hemos obtenido cuatro grupos, cuyo análisis nos permite afirmar que el 50% de las empresas afirman no haberse enfrentado a barreras ni organizativas, ni económicas y el 50% restante se han enfrentado a ambos tipos de barreras, teniendo un peso en su conjunto más importante las barreras económicas, de planificación y resistencia.

En el análisis de las diferencias significativas entre grupos dependiendo del tamaño de las empresas y del subsector de pertenencia podemos afirmar que las barreras a las que se enfrentan las empresas al implementar y certificar su Sistema de Gestión de la Calidad dependen de si la empresa es de pequeño o mediano tamaño, pero no del subsector de pertenencia.

En lo referente a las hipótesis planteadas los datos nos permiten corroborar que cuanto más bajo sea el nivel de las barreras a las que tienen que enfrentarse las empresas en el proceso, repercute en que sean mayores los niveles de implantación de los factores críticos. Sin embargo no hemos podido corroborar que exista una relación significativa entre las barreras y los resultados (desempeño, financieros) que estas obtienen.

## BIBLIOGRAFÍA

- ADEBANJO, D. y KEOE, D. (1998): «An evaluation of quality culture problems in UK companies», *International Journal of Quality Science*, vol. 3, nº 3, pp. 275-286.
- ÁLVAREZ, J., FRAIZ, J.A. y DEL RÍO, M.C. (2011): «The Q for Tourist Quality barriers found in the implementation process by certified Spanish resorts», *International Conference «From Villes Thermales To Sustainable Health And Wellness Destinations»*, Chaves.
- AMAR, K. y ZAIN, Z.M. (2002): »Barriers to implementing TQM in Indonesian manufacturing organizations», *The TQM Magazine*, vol. 14, nº 6, pp. 367-372.

- BABBIE, E. (1995): *The Practice of Social Research*. Wadsworth Publishing Company.
- Becker, S.W. (1993): «TQM does work: ten reasons why misguided attempts fail», *Management Review*, nº May, pp. 32-3.
- BEER, M. (2003): «Why total quality management programs do not persist: the role of management quality and implications for leading a TQM transformation», *Decision Sciences*, vol. 34, nº 4, pp. 623-642.
- BELTRÁN MARTÍN, I., BOU-LLUSAR, J.C. y ESCRIG TENA, A.B. (2003): «La estructura de interrelaciones entre los criterios del modelo EFQM de excelencia», *XIII Congreso de ACEDE*, Salamanca: 21-09-2003. Nacional (científico). AVALON.
- CAMISÓN, C., CRUZ, S. y GONZÁLEZ, T. (2007): *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques y sistemas*. Madrid: Pearson-Prentice Hall. Madrid.
- CASADESÚS, M. y HERAS, I. (1999): «ISO 9000 obstáculos y beneficios», *Forum Calidad*, nº 105. Madrid.
- CRONBACH, L. J. (1951): «Coefficient alpha and the internal structure of tests». *Psychometrika*. 16, 297-334.
- DALE, B.G., BOADEN, R.J., WILCOX, M. y MCQUARTER, R.E. (1997): «Sustaining total quality management: what are the key issues», *The TQM Magazine*, vol. 9, nº 5, pp. 372-380.
- DEMING, W.E. (1982): *Out of the Crisis. Auality, Productivity and Competitive Position*. MIT, Cambridge. Edición Española: *Calidad, productividad y competitividad. La salidad de la crisis*. Díaz de Santos, Madrid, 1989.
- FRAM, E. y CAMP, R. (1995): «Finding and Implementing Best Practices in Higher Education», *Quality Progress*, Feb., pp. 69-77
- FROILAND, P. (1993): «TQM Invades Business Schools», *Training*, Julio, pp. 52-56
- GAO (1991): Report to the House of Representatives on Management Practices, US Companies Improve Performance Through Quality Efforts, United States General Accounting Office, Washington, DC.
- GHOBADIAN, A. y GALLEAR, D.N. (1996): «Total quality management in SMEs», *Omega.The International Journal of Management Science*, vol. 24, nº 1, pp. 83-106.
- GHOBADIAN, A. y SPELLER, S. (1994): «Gurus of Quality: A Framework for Comparison», *Total Quality Management*, vol. 5, nº 3, pp.53-69.
- GOODMAN, J.A., BARGATZE, G.F. y GRIMM, C. (1994): «The key problem with TQM», *Quality Progress*, January, pp. 45-8.
- GOPALAKRISHNAN, K.N. y MCINTYRE, B.E. (1992): «Hurdles to quality health care», *Quality Progress*, vol. 25, nº 4, pp. 22-6.
- GRANDE, I. y ABASCAL, E. (2000): *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial*. 5ª edición, ESIC Editorial, Madrid.
- HAIR, J., ANDERSON, R., TATHAMAN, R. y BLACK, W. (1999): *Análisis Multivariante*. 5ª edición, Prentice Hall, Madrid.
- HAYES, R.H. y PISANO, G.P. (1994): «Beyond world-class: The new manufacturing strategy», *Harvard Business Review*, January-February, pp. 77-86.
- HERNÁNDEZ, J., STAHNKE, W. y NUÑEZ, S. (2004): «Sistemas de gestión de la calidad en el sector agroalimentario». *Agroalim* [online]. Vol. 9, Nº 18 [citado 2012-

- 10-26], pp. 87-93. Disponible en: <[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-3542004000100007&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-3542004000100007&lng=es&nrm=iso)>.
- HYDE, A.C. (1994): «Barriers in Implementing Quality Management», *The Public Manager*, primavera, pp. 33-37.
- HOLOVIAK, S.J. (1995): «Why TQM fails to change behaviors or attitudes», *Journal for Quality and Participation*, 18 (4), pp. 86-89.
- HUBIAK, W.A. y O'DONELL, S.J. (1996): «Do Americans have their minds set against TQM?», *National Productivity Review*, vol. 15, pp. 19-32.
- JUN, M., CAI, S. y PETERSON, R.T. (2004): «Obstacles to TQM implementation in Mexico's Maquiladora industry», *Total Quality Management*, vol. 15, n° 1, pp. 59-72.
- KANJI, G.K. (1996): «Can total quality management help innovation?», *Total Quality Management*, vol. 7, n° 1, pp. 3-9.
- MOSADEGH, A.M. (2005): «A step to total quality management», *Management and Development Process Quarterly*, vol. 55, pp. 32-41.
- LATTIN (1994): *The lodging and food Service industry*. The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association. Michigan.
- LAZA, R.W. y WHEATON, P.L. (1990): «Recognizing the pitfalls of total quality management», *Public Utilities Fortnightly*, April, n° 12, pp. 17-21.
- NUNNALLY, J. (1979): *Psychometric Theory*. McGraw-Hill, New York.
- MARTÍNEZ, C., BALBASTRE, F., ESCRIBÁ, M.A., GONZÁLEZ, T. y PARDO, M. (2000): «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*, September, Burgos.
- MASTERS, R.J. (1996): «Overcoming the barriers to TQMS success», *Quality Progress*, mayo, pp. 53-55.
- MUÑOZ OÑATE, F. (1994): *Marketing Turístico*. Editorial Centro de estudios Ramón Areces. Madrid.
- PEHRSON, G. (1994): «Using care process models to improve quality while controlling cost», *The Quality Letter for Health Care Leaders*, vol. 6, n° 3, pp. 24-27.
- RAND, J.F. (1994): «Learning comes before ownership», *Journal of Quality and Participation*, julio-agosto, pp. 64-68.
- REINER, G. (2002): «Analysis of critical factors of company success based on the EFQM excellence model», *Proceedings of the 7th World Congress for Total Quality Management*, Verona (Italy), vol. 2, pp. 361-366.
- RENNER, P. (1994): *Basic Hotel Front Office Procedures*. 3rd. Edition. Van Nostrand Reinhold. New York.
- REEVE, C.A. y BEDNAR, D.A. (1993): «What prevents TQM implementation in Health Care organizations», *Quality Progress*, vol. 19, n° 3, pp. 41-43.
- RUBACH, L. (1995): «Total Quality Forum VI Speakers Focus on Chance», *Quality Progress*, vol. 28, n° 2, pp. 40-47.
- RUMELT, R.P. (1995): «Inertia and Transformation». En Montgomery, C.A., *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*. Kluwer Academic Publishers, Massachusetts, pp. 101-132.



- SALEGNA, G. y FACEL, F. (2000): «Obstacles to implementing TQM», *Quality Progress*, vol. 33, nº 7, pp. 53-64.
- SÁNCHEZ PÉREZ, M. y SARABIA SÁNCHEZ, F.J. (1999): «Validez y fiabilidad de escalas», en Sarabia, F.J. (Coord.), *Metodología para la Investigación en Marketing y Administración de Empresas*, Ed. Pirámide, Madrid, pp. 363-393.
- SUBRAHMANYA, K. y RAJASHEKHAR, J. (2009): «An empirical study of barriers to TQM implementation in Indian industries», *The TQM Magazine*, vol. 21, nº 3, pp. 361-372.
- STEVENS, D.P. (1993): «Avoiding failure with Total Quality», *Quality Progress*, vol. 26, nº 12, pp. 18-22.
- TALIB, F. y RAHMAN, Z.. (2011): «Analysis of interaction among the barriers to total quality management implementation using interpretative structural modeling approach», *Benchmarking: An International Journal*, vol. 18, nº 4, pp. 563-587.
- TAMIMI, N. y SEBASTIANELLI, R. (1998): «The barriers of TQM», *Quality Progress*, vol. 31, nº 6, pp. 57-60.
- TARÍ, J.J. (2000): *Calidad Total: fuente de ventaja competitiva*. Publicaciones Universidad de Alicante, pp. 1-302.
- TARÍ, J.J. (2001): « Aspectos que garantizan el éxito de un sistema de calidad», *Forum Calidad*, nº 127, pp. 35-38.
- VALLEN, J.J. y VALLEN, G.K. (1991): *Check-in Check-out*. Wm.C. Brown Publishers. United States of America. 4rd. Edition.
- VAN DER WIELE, T. y BROWN, A. (2002): «ISO 900 Series Certification Over Time: What have we Learnt?», *Erasmus Research Institute of Management (ERIM)*, Rotterdam.
- WHALEN, M.J. y RAHIM, M.A. (1994): «Common barriers to implementation and development of a TQM program», *Industrial Management*, vol. 36, nº 2, pp. 19-21.
- WELLER, L.D. y HARTLEY, S.H. (1994): «Why are educators stonewalling TQM?», *The TQM Magazine*, marzo, pp. 23-28.
- WERNICK, S. (1994): «Self-Directed work teams and empowerment», *Journal of Quality and Participacion*, julio-agosto, pp. 34-36.
- YOUNG, G.J., CHARNS M.P. y SHORTELL, S.M. (2001): «Top manager and network effects on the adoption of innovative management practices: A study of TQM in a public hospital system», *Strategic Management Journal*, vol. 22, nº 10, pp. 935-951.
- ZETIE, S., SPARROW, J., WOODFIELD, A. y KILMARTIN, T. (1994): «The tyrannical chef: a barrier to TQM?», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 6, nº 1, pp. 42-45.

