



UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA

**DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA APLICADA  
(ESTRUCTURA ECONÓMICA)**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

***CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD  
EN EL SECTOR HOTELERO ANDALUZ***

TESIS DOCTORAL presentada por el Licenciado en Administración y Dirección de Empresas y Licenciado en Economía *D. Carlos Guillermo Benavides Chicón* para optar al título de Doctor por la Universidad de Málaga.

DIRECTORES:

*Prof. Dr. D. Andrés Marchante Mera.* Catedrático de Universidad. Área de Conocimiento de Economía Aplicada (Estructura Económica).

*Prof. Dr. D. Bienvenido Ortega Aguaza.* Profesor Titular de Universidad. Área de Conocimiento de Economía Aplicada (Estructura Económica).

Málaga, mayo de 2012



**SPICUM**  
servicio de publicaciones

AUTOR: Carlos Guillermo Benavides Chicón

EDITA: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga



Esta obra está sujeta a una licencia Creative Commons:  
Reconocimiento - No comercial - SinObraDerivada (cc-by-nc-nd):

[Http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es)

Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización  
pero con el reconocimiento y atribución de los autores.

No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar,  
transformar o hacer obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de  
la Universidad de Málaga (RIUMA): [riuma.uma.es](http://riuma.uma.es)



UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA

Departamento de Economía Aplicada  
(Estructura Económica)

ANDRÉS MARCHANTE MERA, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Catedrático de Universidad del Área de Conocimiento de Economía Aplicada (Estructura Económica), miembro del Departamento de Economía Aplicada (Estructura Económica) adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Málaga. INFORMA Y HACE CONSTAR:

Que D. CARLOS GUILLERMO BENAVIDES CHICÓN, Licenciado en Administración y Dirección de Empresas y Licenciado en Economía, ha realizado bajo mi dirección, en el Área de Conocimiento de Economía Aplicada (Estructura Económica), en el Departamento de Economía Aplicada (Estructura Económica) de la Universidad de Málaga el trabajo de investigación titulado: *CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR HOTELERO ANDALUZ*.

Que finalizado y examinado dicho trabajo de investigación, conforme prescribe el artículo 8.1. del Real Decreto 778/1998, de 30 de abril (BOE núm. 104, de 1 de mayo), AUTORIZA su presentación por considerar que reúne todos los requisitos formales y científicos legalmente establecidos para que el doctorando obtenga el título de *Doctor por la Universidad de Málaga*.

Y para que así conste y surta los efectos oportunos, expide y firma el presente informe en Málaga a diecinueve de abril de dos mil doce.



**SPICUM**  
servicio de publicaciones



UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA

Departamento de Economía Aplicada  
(Estructura Económica)

BIENVENIDO ORTEGA AGUAZA, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Profesor Titular de Universidad del Área de Conocimiento de Economía Aplicada (Estructura Económica), miembro del Departamento de Economía Aplicada (Estructura Económica) adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y Director del Departamento de Economía Aplicada (Estructura Económica) de la Universidad de Málaga. INFORMA Y HACE CONSTAR:

Que D. CARLOS GUILLERMO BENAVIDES CHICÓN, Licenciado en Administración y Dirección de Empresas y Licenciado en Economía, ha realizado bajo mi dirección, en el Área de Conocimiento de Economía Aplicada (Estructura Económica), en el Departamento de Economía Aplicada (Estructura Económica) de la Universidad de Málaga el trabajo de investigación titulado: *CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR HOTELERO ANDALUZ*.

Que finalizado y examinado dicho trabajo de investigación, conforme prescribe el artículo 8.1. del Real Decreto 778/1998, de 30 de abril (BOE núm. 104, de 1 de mayo), AUTORIZA su presentación por considerar que reúne todos los requisitos formales y científicos legalmente establecidos para que el doctorando obtenga el título de *Doctor por la Universidad de Málaga*.

Y para que así conste y surta los efectos oportunos, expide y firma el presente informe en Málaga a diecinueve de abril de dos mil doce.



**SPICUM**  
servicio de publicaciones

A mi madre, María del Carmen



**SPICUM**  
servicio de publicaciones



Somos lo que hacemos día a día. De modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito.

ARISTÓTELES



**SPICUM**  
servicio de publicaciones

## SUMARIO



**SPICUM**  
servicio de publicaciones

# **CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR HOTELERO ANDALUZ**

## **SUMARIO**

**AGRADECIMIENTOS**

**ÍNDICES**

**INTRODUCCIÓN**

- 1. LA PRODUCTIVIDAD**
- 2. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SECTOR HOTELERO**
- 3. LA RELACIÓN ENTRE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN SERVICIOS**
- 4. LA RELACIÓN ENTRE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN HOTELES.  
ANÁLISIS ECONÓMICO**

**CONCLUSIONES**

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES**



**SPICUM**  
servicio de publicaciones

## **AGRADECIMIENTOS**



**SPICUM**  
servicio de publicaciones



## AGRADECIMIENTOS

Este trabajo de investigación que presentamos como Tesis Doctoral, fruto de muchos meses de esfuerzo y dedicación, no habría sido posible sin la colaboración y el apoyo de compañeros, familiares y amigos, a los que quiero expresar mi más sincero agradecimiento. Aún a riesgo de omitir nombres, quiero agradecer de forma explícita la contribución de algunos de ellos.

En primer lugar, quisiera agradecer el apoyo incondicional brindado por los directores de este trabajo, los profesores *Dr. D. Andrés Marchante Mera* y *Dr. D. Bienvenido Ortega Aguaza*. El apoyo del *Dr. Marchante* ha sido constante desde que, allá por el curso académico 2005-2006, comenzara a colaborar con el Departamento del que hoy formo parte y que entonces él dirigía. Su confianza en mí me ha permitido llegar hasta aquí con éxito. Por su parte, la acogida del *Dr. Ortega* cuando comencé a trabajar en el desarrollo de esta investigación y en el resto de tareas con las que tuve que familiarizarme como docente e investigador en formación, fue especialmente cálida. La culminación de este trabajo de investigación no habría sido posible sin el compromiso, la colaboración, aportaciones y orientaciones de ambos. A ellos debo los aciertos de la presente investigación y doy mi más sincero agradecimiento por ello. No obstante, quiero dejar constancia de que las omisiones y posibles fallos que se puedan advertir en este trabajo son de mi exclusiva responsabilidad.

En segundo lugar, quisiera agradecer las orientaciones aportadas por la profesora *Dra. Dña. Cristina Quintana García*, así como sus palabras de ánimo y aliento en momentos difíciles. Sus conocimientos como experta en la materia de gestión de la calidad en las organizaciones, así como sus consejos metodológicos, han sido de especial ayuda para el desarrollo de este trabajo.

Asimismo, quiero hacer referencia a los compañeros del Departamento de Economía Aplicada (Estructura Económica), algunos de los cuales fueron profesores míos, por la muy buena acogida que me han brindado. De forma especial, quiero dar las gracias a los profesores *Dr. D. José Luis Sánchez Ollero* y *Dr. D. Alejandro F. García Pozo*, con los que he compartido investigación y momentos congresuales. A ellos doy

las gracias por su compromiso. Además, quisiera agradecer al profesor *Dr. D. Juan Antonio Campos Soria*, con quien, de nuevo, comparto la docencia en este curso académico, así como espacio de trabajo. Sus consejos, orientaciones y palabras de ánimo han sido fundamentales para culminar este trabajo y desempeñar de la mejor manera posible las tareas docentes.

En relación a las instituciones, es para mí un honor aprovechar estas líneas para testimoniar, en primer lugar, mi profundo reconocimiento a la Universidad de Málaga. A ella debo mi formación académica, como Licenciado en Administración y Dirección de Empresas y Licenciado en Economía, el Programa de Doctorado “Sistema de Calidad Total: gestión integrada de calidad, medio ambiente, prevención de riesgos laborales e innovación tecnológica” y el reconocimiento de la suficiencia investigadora con la obtención del Diploma de Estudios Avanzados.

En segundo lugar, quiero agradecer al Departamento de Economía Aplicada (Estructura Económica) de la Universidad de Málaga, la posibilidad que me concede para desarrollar en el ámbito de dicha institución, mi vocación docente e investigadora, que espero y deseo desempeñar con dedicación y entrega a la Universidad y culminar con éxito.

En el plano personal, la culminación de este trabajo no habría sido posible sin el apoyo de familiares y amigos, a los que quiero dedicar unas líneas. En primer lugar, quiero dar las gracias a mi madre, *María del Carmen*, por todo lo que me dio, por inculcarme los valores que conforman lo que soy hoy y por su constante dedicación, que no siempre supe agradecer cuando vivía. Hubiera sido muy grato compartir con ella estos logros y los venideros. En segundo lugar, quiero mostrar mi agradecimiento a mi padre, *Carlos*, por su contribución a mi formación como persona y como profesional. De lo primero, se ocupó de forma incesante junto a mi madre y lo sigue haciendo hoy en la medida de lo posible. A su dedicación y preocupación constante por mi futuro debo gran parte de los logros alcanzados hasta el momento y el amor hacia la docencia y la investigación. Además, sus contribuciones como verdadero gurú de la calidad y sus aportaciones fruto de una grandísima y variada experiencia en la institución universitaria han hecho posible la culminación de esta Tesis Doctoral. Quisiera reconocer también la contribución, tanto en el terreno de lo personal en el de lo

profesional, a mi tía, *Patricia*, que tantos consejos me ha dado y tantas veces me ha orientado en este laberinto en el que a veces se convierte la universidad. Su valía como persona y como profesional del gremio, del que es una trabajadora nata, me han sido de gran ayuda. No menos importante es el agradecimiento a *Nuria*, por su paciencia infinita, por comprenderme y apoyarme en los malos momentos, y por ser también un ejemplo de buen hacer, del que tengo constancia desde aquel examen de matemáticas que fuimos de los pocos en aprobar. Por último, quiero agradecer a mis amigos, y en particular, a aquellos con los que comparto horas de música, por sus palabras de apoyo y los buenos ratos que me hacen pasar.

*Carlos G. Benavides Chicón*

Universidad de Málaga, mayo de 2012



**SPICUM**  
servicio de publicaciones

## ÍNDICES



**SPICUM**  
servicio de publicaciones

## ÍNDICE GENERAL



**SPICUM**  
servicio de publicaciones



# CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR HOTELERO ANDALUZ

## ÍNDICE GENERAL

<b>SUMARIO.....</b>	<b>IX</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>XV</b>
<b>ÍNDICES.....</b>	<b>XXI</b>
Índice general.....	XXIII
Índice de figuras.....	XXIX
Índice de tablas.....	XXXIII
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>XXXVII</b>
<b>1. LA PRODUCTIVIDAD.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. CONCEPTO.....</b>	<b>8</b>
1.2.1. El término “productividad”.....	9
1.2.2. Conceptos relacionados.....	11
1.2.3. El concepto de productividad en el sector servicios.....	15
1.2.4. Elementos del concepto de productividad en servicios.....	33
<b>1.3. MEDICIÓN.....</b>	<b>44</b>
1.3.1. Problemas de medición de la productividad.....	45
1.3.2. Medidas de productividad.....	46
1.3.3. La medición de la productividad a través de una única ratio output/input.....	52
1.3.3.1. Ratio ingresos / costes.....	52
1.3.3.2. Fórmula de productividad.....	56
1.3.4. La importancia de la productividad del trabajo en la industria hotelera.....	59

<b>1.4. FACTORES DETERMINANTES DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA ACTIVIDAD HOTELERA. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....</b>	<b>61</b>
<b>1.5. CONSIDERACIONES FINALES.....</b>	<b>70</b>
<b>2. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SECTOR HOTELERO.....</b>	<b>73</b>
<b>2.1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>77</b>
<b>2.2. CALIDAD.....</b>	<b>79</b>
2.2.1. Concepto y fundamentos de la calidad.....	79
2.2.2. Características de la calidad.....	83
2.2.3. Calidad de servicio.....	87
<b>2.3. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD.....</b>	<b>91</b>
2.3.1. Concepto y evolución de la gestión de la calidad.....	91
2.3.2. Sistemas para la gestión de la calidad.....	95
2.3.3. Estándares internacionales.....	99
2.3.4. Gestión de la calidad total.....	103
<b>2.4. GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SECTOR HOTELERO.....</b>	<b>111</b>
2.4.1. La calidad en turismo. El Sistema de Calidad Turística Española.....	111
2.4.2. Normas, sistemas de gestión de la calidad y marcas en el sector hotelero.....	119
2.4.3. Hoteles y Apartamentos Turísticos. Requisitos para la prestación del Servicio (Norma UNE 182001:2008).....	123
<b>2.5. UN MODELO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL: EL MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA.....</b>	<b>126</b>
2.5.1. Modelos de Calidad Total.....	127
2.5.2. La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad: el Modelo EFQM de Excelencia.....	128
2.5.3. Dimensiones del Modelo.....	131
<b>2.6. CONSIDERACIONES FINALES.....</b>	<b>137</b>

<b>3. LA RELACIÓN ENTRE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN SERVICIOS.....</b>	<b>141</b>
3.1. INTRODUCCIÓN.....	145
3.2. LA RELACIÓN ENTRE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD SEGÚN LOS DISTINTOS ENFOQUES PROPUESTOS EN LA LITERATURA.....	147
3.3. LA RELACIÓN ENTRE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN HOTELES.....	155
3.4. CONSIDERACIONES FINALES.....	165
<b>4. LA RELACIÓN ENTRE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN HOTELES. ANÁLISIS ECONÓMICO.....</b>	<b>167</b>
4.1. INTRODUCCIÓN.....	171
4.2. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.....	172
4.3. DETERMINANTES DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA ACTIVIDAD HOTELERA. ANÁLISIS DESCRIPTIVO.....	174
4.4. MODELO TEÓRICO.....	178
4.5. MUESTRA UTILIZADA Y CONSTRUCCIÓN DE LAS VARIABLES.....	179
4.6. LA RELACIÓN ENTRE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN HOTELES. ANÁLISIS DESCRIPTIVO.....	189
4.7. ESTIMACIÓN Y RESULTADOS.....	194
4.8. CONSIDERACIONES FINALES.....	209
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>217</b>
C.1. De la productividad.....	219
C.2. De los sistemas de gestión de la calidad en el sector hotelero.....	220
C.3. De la relación entre calidad y productividad en servicios.....	221
C.4. Del análisis econométrico de la relación entre calidad y productividad en hoteles.....	222
C.5. De las limitaciones y posibles líneas de investigación futuras.....	223
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES.....</b>	<b>225</b>



**SPICUM**  
servicio de publicaciones

## ÍNDICE DE FIGURAS



**SPICUM**  
servicio de publicaciones

# CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR HOTELERO ANDALUZ

## ÍNDICE DE FIGURAS

### 1. LA PRODUCTIVIDAD

- 1.1. Matriz de proceso de servicios..... 27
- 1.2. Elementos del concepto de productividad en las empresas de servicios..... 30

### 2. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SECTOR HOTELERO

- 2.1. Incidencia de la gestión de la calidad total sobre la competitividad empresarial..... 108
- 2.2. Mapa de procesos tipo de un establecimiento hotelero..... 125
- 2.3. Modelo EFQM de Excelencia..... 130

### 3. LA RELACIÓN ENTRE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN SERVICIOS

- 3.1. Perspectiva integradora de la calidad..... 150
- 3.2. Modelo dual de productividad del servicio..... 151

### 4. LA RELACIÓN ENTRE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN HOTELES. ANÁLISIS ECONOMETRICO

- 4.1. Estructura del Modelo EFQM de Excelencia..... 183



**SPICUM**  
servicio de publicaciones



## ÍNDICE DE TABLAS



**SPICUM**  
servicio de publicaciones

# CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR HOTELERO ANDALUZ

## ÍNDICE DE TABLAS

### 1. LA PRODUCTIVIDAD

1.1. Ejemplos de medidas físicas, monetarias y combinadas de productividad parcial y total.....	48
1.2. Ejemplos de medidas de productividad para el sector hotelero.....	49
1.3. Ventajas e inconvenientes de las alternativas para medir la productividad en servicios.....	51
1.4. Ventajas e inconvenientes de la ratio ingresos/costes para medir la productividad de una empresa de servicios.....	53
1.5. Revisión de la literatura sobre los factores determinantes de la productividad en el sector hotelero.....	69

### 2. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SECTOR

#### HOTELERO

2.1. Conceptos de calidad.....	82
2.2. Enfoque de los parámetros caracterizadores del modelo de gestión de calidad total.....	110
2.3. Normas ISO 9000 y Normas Q de Calidad Turística.....	122

### 3. LA RELACIÓN ENTRE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN SERVICIOS

3.1. Revisión de la literatura sobre calidad y productividad en el sector hotelero.....	164
---	-----

### 4. LA RELACIÓN ENTRE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN HOTELES. ANÁLISIS ECONOMETRICO

4.1. Productividad aparente del trabajo según las características de los establecimientos hoteleros.....	175
4.2. Fiabilidad de los ítems de los constructos.....	185
4.3. Estadísticos descriptivos de las variables utilizadas en las estimaciones.....	186
4.4. Ítems del cuestionario correspondientes a las variables de calidad.....	188
4.5. Productividad aparente del trabajo según los niveles de calidad.....	190

4.6. Características de los establecimientos según sus niveles de calidad.....	191
4.7. Modelos de gestión de la calidad aplicados por los hoteles de la muestra....	193
4.8. Regresión con todos los constructos de calidad.....	194
4.9. Matriz de correlaciones de los constructos de calidad.....	196
4.10. Regresión con la variable <i>Liderazgo</i> .....	197
4.11. Regresión con la variable <i>Personas</i> .....	197
4.12. Regresión con la variable <i>Estrategia</i> .....	198
4.13. Regresión con la variable <i>Alianzas y recursos</i> .....	198
4.14. Regresión con la variable <i>Procesos, productos y servicios</i> .....	199
4.15. Regresión con la variable global de calidad.....	199
4.16. Rendimientos a escala y estadísticos T correspondientes.....	201

## **INTRODUCCIÓN**



**SPICUM**  
servicio de publicaciones

# CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR HOTELERO ANDALUZ

## INTRODUCCIÓN

El turismo es una de las actividades de servicios más relevantes, tanto para la economía española como para la andaluza. En concreto, en el año 2010, el sector turístico tuvo un peso sobre el PIB nacional del 10,2 por ciento, ocupando al 10,8 por ciento del total de activos de la economía<sup>1</sup> y siendo una de las partidas que más positivamente contribuyeron al equilibrio de la balanza de pagos. En el caso del sector turístico andaluz, su aportación fue, aproximadamente, de un 11,5 por ciento sobre el PIB de la región y un 11,7 por ciento sobre el total de ocupados, actuando como una de las principales actividades amortiguadoras de los efectos de la crisis económica sobre Andalucía. Dentro del sector turístico, la hotelería es una actividad fundamental, dado que el servicio de alojamiento es un componente básico de la oferta turística. De entre todos los establecimientos que ofrecen alojamiento en Andalucía, los hoteles son la tipología de establecimiento más frecuente (el 31,9 por ciento del total en 2010), representando el 53,4 por ciento de las plazas de alojamiento de la región<sup>2</sup>. Además, son la segunda rama que genera un mayor volumen de actividad para satisfacer la demanda turística.

A pesar de la importancia del sector turístico en general, y de la actividad hotelera en particular, en los últimos años se ha producido una disminución del peso del sector tanto en términos porcentuales sobre el PIB como en cuanto al número de ocupados sobre el total, así como una disminución de los ingresos derivados del turismo. Ante la coyuntura actual a la que se enfrenta el sector hotelero, resulta necesario investigar vías que permitan al sector avanzar hacia el futuro. Además de dicha situación coyuntural, el mercado en el que operan los establecimientos hoteleros es un mercado maduro caracterizado por una elevada competencia. Estas circunstancias hacen que no sea realista considerar que el futuro del sector hotelero esté

1. INE (2012): “Cuenta satélite del turismo de España. Base 2008. Serie contable 2008-2010”, [en línea], <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft35%2Fp011&file=inebase&L=0>, [consulta: 30 abril 2012] e INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS (2011): *Informe de Empleo en el Sector Turístico. Año 2010*. Instituto de Estudios Turísticos.
2. JUNTA DE ANDALUCÍA. CONSEJERÍA DE TURISMO, COMERCIO Y DEPORTE (2011): *Balance del Año Turístico en Andalucía 2010*. Junta de Andalucía, Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. Sevilla.

exclusivamente fundamentado en un crecimiento continuo del mercado y del volumen de negocio. Por el contrario, el futuro de dichas empresas depende del crecimiento de su productividad.

La *productividad* es una variable clave para el desarrollo de una economía, una industria o una empresa. A nivel agregado, se la considera la principal fuente de crecimiento económico real, ya que permite amortiguar el crecimiento de la inflación, favorecer el consumo al reducir los requerimientos de factores productivos e incrementar el empleo a largo plazo. En el ámbito industrial, permite una disminución de los costes y los precios, contribuyendo al crecimiento de la competitividad y el desarrollo de un mercado. En el ámbito empresarial, es una variable fundamental para garantizar la supervivencia de una empresa en el largo plazo, al ser determinante para la creación de valor, lo que redunda en unos mayores beneficios para los distintos grupos de interés de la empresa.

Por lo tanto, el estudio de la productividad en los establecimientos hoteleros está justificado dada la importancia de estas empresas en el sector turístico y, por tanto, en el conjunto de la economía. Puesto que la productividad es una variable clave para garantizar la supervivencia de cualquier empresa a largo plazo, la identificación de aquellos factores relevantes para incrementar la productividad en este primer eslabón de la cadena, resulta de vital importancia para el futuro del sector y de parte importante de la economía andaluza.

En el proceso de creación de valor por parte de una empresa también juega un papel importante la *calidad*. En este sentido, se ha producido un avance considerable en los últimos años en el intento de establecer una correspondencia unívoca entre los términos “sector turístico u hotelero andaluz” y “calidad”. Administraciones Públicas de distinto ámbito de actuación se han volcado en promover el desarrollo de la calidad en los establecimientos hoteleros, frecuentemente en el marco de programas destinados a incrementar la competitividad del sector que garanticen la supervivencia de las empresas que lo integran y permitan mantener o aumentar la contribución del sector a la economía de manera sostenida en el tiempo.



Dada esta tendencia, el objetivo de este trabajo consiste en estudiar empíricamente cuál es la relación entre productividad y calidad del servicio, ya que el uso de la calidad como variable estratégica parece perseguir objetivos similares. Sin embargo, el estudio de esta relación no es una tarea fácil. En primer lugar, la definición y medición de la productividad da lugar a una serie de problemas cuando tratamos de utilizarla para las actividades de servicios, en general, y la actividad hotelera, en particular. En segundo lugar, el concepto de calidad está sujeto a muy diversas interpretaciones y enfoques, problema que se acentúa en el caso de los servicios. Dados estos problemas, resulta lógico pensar que la relación entre ambas variables está también condicionada por perspectivas y enfoques muy distintos que dan lugar a relaciones muy diversas. La escasa existencia de estudios que evalúen de forma explícita la relación entre calidad y productividad en el sector hotelero justifica el interés de conocer de forma empírica de qué manera puede afectar una variable sobre la otra.

Por lo tanto, la **justificación** de la elección del tema para este trabajo de investigación se puede sintetizar en tres puntos:

- La importancia del sector turístico dentro de la economía andaluza y del sector hotelero dentro del mismo.
- La necesidad de buscar vías que garanticen la supervivencia a largo plazo de las empresas del sector hotelero.
- El uso de la calidad como variable estratégica para lograr dichos fines.

Para delimitar el problema objeto de la presente investigación, nos podemos plantear una serie de **cuestiones** que sustentan su estructura y a las que iremos respondiendo a lo largo de sus distintos apartados:

- ¿Qué se entiende por productividad?
- ¿Se puede aplicar el concepto generalmente aceptado de productividad al caso del sector servicios y, por tanto, a la industria hotelera sin hacer ninguna matización del mismo?

- En caso contrario, ¿qué caracteriza el concepto de productividad en el sector servicios?
- ¿Qué problemas supone la medición de la productividad en el sector servicios?
- ¿Cuáles son las distintas ratios aplicables para el caso del sector hotelero?
- ¿Cuáles de estas medidas son más idóneas en la práctica, dadas las características del sector?
- ¿Qué factores se consideran relevantes para la productividad de los establecimientos hoteleros? ¿Es la calidad uno de ellos?
- Dada la importancia de la calidad en la gestión hotelera, ¿qué entendemos por calidad?
- ¿Es necesario hacer matizaciones a la hora de estudiar el tratamiento de la calidad en el sector hotelero?
- ¿Cuál es el enfoque actual de gestión de la calidad que se aplica en la práctica?
- ¿Qué normas y sistemas de gestión de calidad se aplican en el sector hotelero?
- ¿Qué herramientas de gestión de la calidad son más útiles para garantizar la supervivencia de las empresas en el largo plazo?
- Dada la necesidad de relacionar las dos variables objeto de estudio, ¿cuál es el tratamiento de esta cuestión en la literatura?
- ¿Existe evidencia empírica sobre la relación de estas variables para el caso del sector hotelero?
- Recurriendo al análisis econométrico, ¿qué evidencias se pueden mostrar sobre la relación de calidad y productividad en el sector hotelero andaluz? ¿Influye la calidad sobre la productividad de los establecimientos hoteleros, como se desprende de la teoría y de determinados estudios?

Dichas cuestiones pretenden hacernos alcanzar los siguientes **objetivos**:

- Conocer los rasgos que definen el concepto tradicional de productividad y su adecuación al sector servicios.
- Dadas las características de la actividad hotelera, establecer la necesidad de definir un concepto de productividad que responda a dichas características.

- Identificar los problemas de medición de la productividad en la práctica.
- Distinguir las distintas medidas de productividad disponibles y evaluar cuáles son más adecuadas en el caso del sector servicios y cuáles son las medidas habitualmente utilizadas en la práctica para el caso del sector hotelero.
- Identificar qué factores se consideran relevantes para incrementar la productividad del sector y qué papel juega la calidad entre ellos, dadas las tendencias comentadas anteriormente.
- Conocer el concepto de calidad y las características que la definen, así como su adecuación al caso del sector servicios.
- Estudiar la evolución de la gestión de la calidad que desemboca en el enfoque actual de gestión de la calidad total, así como los sistemas disponibles en la práctica para la gestión de la calidad y los estándares internacionales que los fundamentan.
- En el caso del sector hotelero, conocer las normas, sistemas de gestión de la calidad y marcas disponibles para el mismo, así como su evolución a lo largo de los últimos años.
- Evaluar la capacidad del Modelo EFQM de Excelencia como modelo paradigmático de gestión de la calidad total.
- Identificar los distintos enfoques propuestos para abordar la relación entre calidad y productividad en las actividades de servicios.
- Conocer el estado actual de la cuestión en el caso concreto del sector hotelero.
- A través del análisis descriptivo y econométrico, identificar cuáles de las variables consideradas relevantes para la productividad ejercen una mayor influencia. Muy especialmente, nos interesa conocer la influencia de la calidad sobre la productividad de los establecimientos hoteleros, a través de la aplicación del Modelo EFQM.

Para dar respuesta a estas cuestiones y objetivos expuestos anteriormente, el punto de partida de este trabajo de investigación se sitúa en la documentación acerca del estado de la cuestión acerca del tratamiento de la productividad en servicios, la calidad y su tratamiento en el sector hotelero y la relación entre calidad y productividad en

servicios y en hoteles. Las **fuentes de información** consultadas con este fin son principalmente de carácter formal y especialmente fuentes publicadas. Éstas son:

- En primer lugar, la consulta de bases de datos nos ha aportado bibliografía relevante, especialmente para estudiar el tratamiento de la relación entre productividad y calidad, pero también para completar las fuentes bibliográficas utilizadas para el estudio de la productividad y de la calidad de forma aislada. Entre las bases de datos consultadas se encuentran las veintitrés bases de datos puestas a disposición del usuario por ProQuest para una consulta simultánea, la mayoría de ciencias sociales y economía. También se han consultado las bases de datos SCOPUS, elaborada por Elsevier, y TESEO, que contiene información de tesis doctorales españolas.
- En segundo lugar, algunas de las revistas consultadas de mayor relevancia para los temas de esta investigación son: *Cornell Hospitality Quarterly*, *Sloan Management Review*, *International Journal of Hospitality Management*, *Tourism and Hospitality Research*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *The Quality Management Journal*, *Journal of Service Management*, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, etc.
- En el caso de la calidad, resultan relevantes las publicaciones de la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) o el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE), así como resoluciones publicadas en el Boletín Oficial del Estado (BOE).
- Por último, se han realizado consultas en línea en las páginas web de instituciones como The National Institute of Standards and Technology, el Instituto Deming de Japón, la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía, la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) o el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE).

Por otra parte, para el estudio empírico de la relación entre calidad y productividad en el sector hotelero andaluz se ha utilizado una fuente formal inédita: una base de datos que forma parte del Proyecto de Excelencia de la Junta de Andalucía

“Calidad, Productividad y Competitividad en la Hostelería: un Análisis Microeconómico” (PO7/SEJ-02889). Dicha base incluye datos representativos para una muestra de 232 establecimientos hoteleros de Andalucía, de categoría igual o superior a tres estrellas, que se obtuvieron a través de cuestionarios semiestructurados a los que fueron sometidos los gestores de los hoteles por parte de los investigadores miembros del citado Proyecto, durante el año 2009. Además, han sido triangulados utilizando información de la base de datos Sabi, las cuentas del Registro Mercantil y los datos sectoriales del Instituto Nacional de Estadística.

La consideración de las fuentes de información utilizadas para este trabajo y, por tanto, del estado actual de la investigación acerca de la relación entre calidad y productividad en el sector hotelero, que iremos desgranando a lo largo del presente trabajo, nos lleva a formular una serie de **proposiciones** que trataremos de verificar:

- El estudio de la productividad en el sector hotelero requiere la consideración de un nuevo concepto que se adecúe a las características de los servicios.
- De entre todas las medidas de productividad disponibles para el sector hotelero, la productividad aparente del trabajo es fundamental para estas empresas.
- La gestión de la calidad total es una herramienta que permite la supervivencia de los establecimientos hoteleros en el largo plazo, al contribuir positivamente al crecimiento de la productividad.
- De entre todos los modelos disponibles para la gestión de la calidad total, el Modelo EFQM de Excelencia es un modelo paradigmático especialmente útil para el logro de los objetivos anteriormente expuestos.
- La puesta en práctica de los principios y elementos que conforman dicho modelo contribuye positivamente al crecimiento de la productividad de los establecimientos hoteleros.

Siguiendo estas proposiciones, y teniendo en cuenta las cuestiones a las que tratamos de responder y los objetivos planteados para este trabajo, la **estructura y contenidos** del presente trabajo es la siguiente:

Capítulo 1. La productividad. El primer capítulo de este trabajo versa sobre el concepto y medición de la productividad en las actividades de servicios, haciendo una especial referencia al sector hotelero. Tras una breve descripción de la importancia de la productividad, la primera parte del capítulo se ocupa de la delimitación del concepto de productividad. En primer lugar, se aborda el concepto de productividad desde un punto de vista universal y generalmente aceptado. En el subepígrafe 1.2.2 se realiza una distinción entre el concepto de productividad y determinados conceptos que están estrechamente relacionados con ella, como son la eficiencia, la eficacia y la rentabilidad. Posteriormente, se analiza la adecuación de ese concepto tradicional de productividad al caso de las actividades de servicios y, en concreto, a la actividad hotelera, llevándonos a concluir que el grado de presencia de las características distintivas de los servicios determina la mayor o menor necesidad de aplicar un nuevo concepto de productividad para las actividades de servicios. Por último, profundizando en ese nuevo concepto, necesario para el caso de la actividad hotelera, en el subepígrafe 1.2.4 estudiaremos las características de los distintos elementos que conforman la productividad en servicios, a saber: inputs, outputs y utilización de capacidad.

En el epígrafe 1.3 abordaremos aquellas cuestiones relacionadas con la medición de la productividad en el sector servicios. En primer lugar, veremos cuáles son los problemas que suscita la medición de la productividad. A continuación estudiaremos las distintas alternativas para medir la productividad en servicios, explicando las diferencias entre unos y otros tipos de medidas. En el subepígrafe 1.3.3 estudiaremos la posibilidad de medir la productividad a través de una única ratio output/input, explicando sus ventajas e inconvenientes, y la necesidad de completarla con otras medidas de productividad. Por último, veremos la relevancia de la ratio de productividad aparente del trabajo para el caso concreto de la industria hotelera.

Para concluir este capítulo, en el epígrafe 1.4 identificaremos cuáles son aquellos factores que influyen en la productividad de las empresas hoteleras, a partir de una revisión de la literatura.

Capítulo 2. Sistemas de gestión de la calidad en el sector hotelero. Al igual que en el capítulo anterior, el segundo capítulo comienza con la delimitación del concepto de calidad, labor que presenta serias dificultades dado el carácter multidimensional de la

calidad y las muchas y diferentes facetas que el concepto comprende. Delimitado el mismo, se realiza una presentación de las características de la calidad y se aborda el tratamiento de la calidad de servicio, a través de cuya valoración se puede medir el grado de satisfacción de clientes y usuarios con el servicio que perciben.

El epígrafe 2.3 se dedica a la gestión de la calidad. Tras explicar qué se entiende por gestión de la calidad, se realiza un recorrido histórico que permite exponer cómo ha evolucionado a lo largo del tiempo. A continuación, se describe la estructura y características de los sistemas para la gestión de la calidad, en cuya configuración desempeñan un papel destacado los estándares internacionales. Su presentación se realiza en el subepígrafe 2.3.3, en el que se hace especial referencia a la familia de normas UNE-EN ISO 9000. Los modelos de gestión de la calidad propugnados por los estándares internacionales definen la estructura de los sistemas para la gestión de la calidad. El epígrafe concluye con una referencia a los modelos de gestión de la calidad total, que suponen el paradigma más avanzado que en el tratamiento de la calidad puede abordar cualquier empresa u organización.

En el epígrafe 2.4, se aborda, en primer lugar, cuál ha sido la evolución que en el sector turístico, en general, ha tenido el tratamiento de la calidad. En este punto se realiza una exposición sobre el Sistema de Calidad Turística Española, que resulta fundamental para comprender cómo ha ido desarrollando la aplicación de los sistemas de gestión de la calidad en el sector. Las normas y marcas de calidad en el sector turístico, cuyas características se estudian en el epígrafe 2.4.2, han contribuido de forma relevante a la mejora de la prestación del servicio y han tenido una importante incidencia en la mejora de la competitividad del sector. El epígrafe concluye con un análisis de la estructura y contenidos de la norma española UNE 182001:2008, que establece los requisitos para la prestación del servicio en hoteles y apartamentos turísticos y cuyo conocimiento es imprescindible a la hora de realizar cualquier investigación relacionada con la calidad en dichos establecimientos.

Por último, dado que el máximo exponente en la gestión de la calidad total surge a partir del enfoque estratégico de la calidad y se plasma en los modelos para la gestión de la calidad total, el epígrafe 2.5 comienza con una presentación de los modelos de calidad total exponiendo las líneas generales de los mismos. A continuación, nos ocupamos del estudio del Modelo Europeo de Excelencia, un modelo de gestión de la

calidad total de carácter práctico mediante el cual las empresas pueden evaluar dónde se encuentran en su camino hacia la excelencia. El último subepígrafe analiza las dimensiones del Modelo EFQM de Excelencia, cuya utilización en la práctica posibilita la aplicación de los postulados que sustentan el paradigma de gestión de la calidad total (TQM), fundamentales en la búsqueda de la mejora continua y en el camino hacia la excelencia.

*Capítulo 3. La relación entre calidad y productividad en servicios.* En este capítulo abordamos, a través de una revisión de la literatura, la relación entre las dos variables que se han estudiado en los dos primeros capítulos de este trabajo, productividad y calidad. En el epígrafe 3.2 profundizamos en algunos de los enfoques identificados en la literatura acerca de la relación entre calidad y productividad. Estos enfoques incluyen la diferenciación entre una perspectiva tradicional y moderna, el reconocimiento del papel del consumidor, la perspectiva de gestión de la calidad o un enfoque estratégico. De ellos surgen distintas relaciones que son identificadas en dicho epígrafe.

En el epígrafe 3.3 se realiza una revisión de la literatura que ha abordado el estudio de la relación entre calidad y productividad para el caso concreto del sector hotelero.

*Capítulo 4. La relación entre calidad y productividad en hoteles. Análisis econométrico.* El último capítulo de este trabajo de investigación aborda el análisis desde un punto de vista empírico de la relación entre calidad y productividad en el sector hotelero andaluz. Por lo tanto, en este capítulo confluyen los aspectos analizados en los tres capítulos anteriores. En primer lugar, partimos de la descripción de la base de datos utilizada, en el epígrafe 4.2. A partir de los datos contenidos en dicha muestra pasamos, en el epígrafe 4.3, a realizar un análisis descriptivo de los mismos, que permite detectar cuáles son los determinantes de la productividad en hoteles, tomando como referencia la evidencia empírica aportada en el epígrafe 1.4.

En el epígrafe 4.4 presentamos el modelo teórico que fundamenta las estimaciones realizadas posteriormente. Para analizar la relación entre calidad y productividad se utiliza una función de producción de tipo Cobb-Douglas, en la que se



introduce la calidad como una variable que puede afectar al parámetro tecnológico de dicha función. A continuación, en el epígrafe 4.5 explicamos cuáles son las variables que se incluirán en el modelo especificado, así como su construcción y medición. Además de los factores productivos tradicionales, trabajo y capital, se incluye un vector de variables de control, así como una serie de variables de calidad que corresponden a los elementos del Modelo EFQM.

Con anterioridad al análisis econométrico, en el epígrafe 4.6 se explora la relación existente entre la calidad y la productividad desde un punto de vista descriptivo. Para conocer cuáles son los efectos que se obtienen en condiciones *ceteris paribus*, en el epígrafe 4.7 se incluyen los datos del análisis econométrico que nos permite conocer la relación existente entre ambas variables en los establecimientos hoteleros y se explican los principales resultados obtenidos.

Por último, en las conclusiones del trabajo se exponen las consideraciones finales más relevantes de cada uno de los capítulos del mismo, en las que se da respuesta a las cuestiones planteadas anteriormente. Asimismo, se sintetizan los resultados del trabajo, sus limitaciones y las posibles líneas de investigación futuras.



**SPICUM**  
servicio de publicaciones

# **CAPÍTULO 1**

## **LA PRODUCTIVIDAD**



**SPICUM**  
servicio de publicaciones

# **CAPÍTULO 1**

## **LA PRODUCTIVIDAD**

### **ÍNDICE**

- 1. LA PRODUCTIVIDAD**
- 1.1. INTRODUCCIÓN**
- 1.2. CONCEPTO**
  - 1.2.1. El término “productividad”
  - 1.2.2. Conceptos relacionados
  - 1.2.3. El concepto de productividad en el sector servicios
  - 1.2.4. Elementos del concepto de productividad en servicios
- 1.3. MEDICIÓN**
  - 1.3.1. Problemas de medición de la productividad
  - 1.3.2. Medidas de productividad
  - 1.3.3. La medición de la productividad a través de una única ratio output/input
    - 1.3.3.1. Ratio ingresos / costes
    - 1.3.3.2. Fórmula de productividad
  - 1.3.4. La importancia de la productividad del trabajo en la industria hotelera
- 1.4. FACTORES DETERMINANTES DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA ACTIVIDAD HOTELERA. REVISIÓN DE LA LITERATURA**
- 1.5. CONSIDERACIONES FINALES**



**SPICUM**  
servicio de publicaciones

# CAPÍTULO 1

## LA PRODUCTIVIDAD

### 1.1. INTRODUCCIÓN

La productividad puede ser analizada tanto a nivel agregado como desagregado. Como veremos a continuación, la medición y evaluación de la productividad resulta de vital importancia para el desarrollo económico nacional, industrial o de una empresa en concreto.

A nivel agregado, se considera que la productividad es la principal fuente de crecimiento económico real. Dado que los mercados son cada vez más competitivos y están cada vez más globalizados, un país debe mantener niveles competitivos de productividad en sus industrias y empresas incluso para únicamente conservar sus niveles de vida. Además, el crecimiento de la productividad permite compensar el incremento de los salarios y los precios de otros factores, de forma que su repercusión sobre el incremento de precios de la producción final sea menor. Se ha puesto también de manifiesto que el crecimiento de la productividad redonda en un mayor tiempo de ocio y, por tanto, de consumo, ya que permite reducir los requerimientos de factores de producción. La mejora de la productividad permite también incrementar el nivel de empleo a largo plazo, derivado de una mayor demanda y/o diversificación del producto.

Puesto que el sector servicios representa aproximadamente el 70 por ciento de las economías desarrolladas y absorbe la mayor parte del empleo en dichos países, el crecimiento de la productividad del sector servicios en su conjunto es crucial para garantizar el crecimiento de la productividad nacional (a largo plazo la productividad agregada de la economía debería converger a tasas de crecimiento similares a la de la productividad de los servicios) y, por tanto, para que se produzcan los efectos a nivel agregado comentados anteriormente (Maroto, 2009). Desde este punto de vista macroeconómico, la problemática que suscita el estudio de la productividad en el sector servicios ha generado un gran interés debido a los retos que plantea para la economía en su conjunto, en términos de crecimiento, equidad y empleo. En concreto, estos retos se

fundamentan en la creciente contribución al PIB de las actividades de servicios, caracterizadas por un bajo crecimiento de la productividad<sup>1</sup>; las condiciones para la formación de precios y remuneraciones en el sector, y la posibilidad de que el crecimiento de la productividad del trabajo contribuya positivamente a la competitividad del sector servicios. Sin embargo, el crecimiento de la productividad agregada depende en última instancia del crecimiento de la productividad a nivel industrial y empresarial, que se explican a continuación.

A nivel industrial, un crecimiento de la productividad superior a la media conlleva una disminución de los costes y de los precios, si las condiciones del mercado lo permiten, lo que contribuye positivamente a incrementar la competitividad de las empresas en dichas industrias. De esta forma, el crecimiento de esas industrias suele ser también superior a la media. Sin embargo, aquellas industrias que cuentan con un crecimiento de la productividad inferior a la media suelen experimentar una caída de su producción, ya que el crecimiento de sus precios, por encima de la media, provoca una reducción de sus ventas.

Por otra parte, a nivel desagregado o empresarial, la productividad es un requisito fundamental para garantizar la rentabilidad y la supervivencia de la empresa en el largo plazo. Es el factor determinante para la creación de valor por parte de la empresa y está muy relacionada con otros factores que influyen en dicha creación de valor, como pueden ser la calidad o el precio. Su gestión y medición es necesaria por razones estratégicas (comparación del rendimiento de una empresa con sus competidoras), tácticas (controlar el desarrollo de una empresa o sus divisiones) y operativas (conocer la aportación de los distintos factores de producción y detectar problemas en el proceso) (Heap, 1996).

---

1. Una de las teorías más importantes que relacionan la creciente contribución de los servicios a la economía y su baja productividad es la denominada *enfermedad de costes* de W. Baumol. Este autor distingue entre sectores progresivos o de valor añadido creciente (identificados por algunos autores con el sector manufacturero), con un crecimiento acumulado de la productividad del trabajo, y sectores estancados (identificados con los servicios), en los que hay poco margen para la incorporación de tecnología y el crecimiento de la productividad del trabajo. Si la fijación de los salarios de una economía se realiza en función de la productividad agregada, los costes en estos últimos sectores aumentarán con el tiempo, lo que implica mayores precios relativos y provoca un flujo de mano de obra hacia aquellas actividades con una demanda más inelástica. Por lo tanto, dada la contribución de dichas actividades al PIB y su baja productividad, el crecimiento económico se verá mermado. Sin embargo, esta teoría ha sido criticada y revisada, incluso por el propio autor (quien distingue entre distintos tipos de servicios según el crecimiento de la productividad del trabajo), mientras que algunos autores rechazan su validez en la actualidad (Maroto, 2009).



Aquellas empresas cuya productividad es mayor a la de la media de la industria, suelen tener unos márgenes de rentabilidad mayores, crecientes conforme la productividad crece más que la de las empresas competidoras. Además, aquellas ganancias derivadas de una mayor productividad benefician a numerosos grupos de interés de la empresa, especialmente a propietarios o accionistas, empleados y clientes, ya que dichas mejoras de productividad pueden suponer una mayor remuneración y seguridad en el trabajo; mejor calidad y/o menor precio de los bienes y servicios producidos, e incrementos en los dividendos o el valor de las acciones. Como primer eslabón de la cadena, una mayor productividad a nivel empresarial contribuye al crecimiento de la productividad a nivel agregado y, por tanto, a la contención de la inflación y al incremento de la competitividad de las industrias nacionales.

Tal y como se ha puesto de manifiesto en los párrafos anteriores, la productividad es crucial para el crecimiento y la competitividad de una economía, pero también para la supervivencia de cualquier empresa. La atención de los siguientes epígrafes va dirigida especialmente a la productividad a nivel empresarial y, muy concretamente, a la productividad en el sector servicios, que es donde se encuadran las empresas hoteleras, objeto de nuestro estudio. El estudio de la productividad resulta especialmente relevante para este tipo de empresas, que se encuentran en mercados maduros, caracterizados por una feroz competencia. En ese contexto dichas empresas no pueden confiar en un crecimiento del mercado sostenido en el tiempo y, por tanto, en un volumen de negocio cada vez mayor para incrementar su rentabilidad. Por el contrario, el futuro de estas empresas dependerá del crecimiento de su productividad.

El primer capítulo del presente trabajo versa sobre el concepto de productividad, su aplicación al caso de las actividades de servicios y, más concretamente, al caso que nos ocupa, la actividad hotelera. Tras haber explicado, a lo largo de este epígrafe introductorio, por qué es importante el estudio de la productividad desde un punto de vista tanto macroeconómico como microeconómico, en el resto del capítulo abordaremos el concepto y medición de la productividad en el ámbito empresarial.

Más concretamente, en el epígrafe 1.2 estudiaremos qué se entiende por productividad. En primer lugar, se aborda el concepto de productividad desde un punto de vista universal, generalmente aceptado tanto por los académicos que han tratado este

tema, como por aquellos profesionales que utilizan la medición de la productividad en la práctica. Posteriormente se distinguirá entre el concepto de productividad y determinados conceptos que están estrechamente relacionados con ella, como son la eficiencia, la efectividad y la rentabilidad. A continuación, en el subepígrafe 1.2.3, se analiza la adecuación de ese concepto genérico y tradicional de productividad al caso de las actividades de servicios y, en concreto, a la actividad hotelera. El grado de presencia de las características distintivas de los servicios y el lugar en el que clasifiquemos dichos servicios, requerirá la aplicación de un nuevo concepto de productividad para las actividades de servicios, en mayor o menor medida. Por último, profundizando en ese nuevo concepto, necesario para el caso de la medición de la productividad en hoteles, estudiaremos las características de los distintos elementos que conforman la productividad en servicios, a saber: inputs, outputs y utilización de capacidad.

En el epígrafe 1.3 abordaremos aquellas cuestiones relacionadas con la medición de la productividad en el sector servicios. En primer lugar, veremos cuáles son los problemas que suscita la medición de la productividad en las actividades de servicios. A continuación estudiaremos las distintas alternativas para medir la productividad en servicios, explicando las diferencias entre unos y otros tipos de medidas. En el subepígrafe 1.3.3 estudiaremos la posibilidad de medir la productividad a través de una única ratio output/input, explicando sus ventajas e inconvenientes, y la necesidad de completarla con otras medidas de productividad. Por último, estudiaremos la relevancia de la ratio de productividad aparente del trabajo para el caso concreto de la actividad hotelera.

Por último, en el epígrafe 1.4 veremos cuáles son aquellos factores que influyen en la productividad de las empresas hoteleras, a partir de una revisión de la literatura.

## **1.2. CONCEPTO**

La importancia de la productividad tanto a nivel macroeconómico como microeconómico, puesta de relieve anteriormente, hace que el término “productividad” sea utilizado por todo tipo de profesionales y su noción se suela dar por sentada. Sin embargo, el concepto de productividad ha sido tratado desde diversos puntos de vista a

lo largo de la historia, lo que ha generado cierta ambigüedad. La confusión y la problemática en torno al concepto de productividad es aún mayor cuando aplicamos el concepto de productividad al sector servicios. Dicha confusión está fundamentada en diversas razones (Maroto, 2009): el término productividad puede referirse a cualquiera de los niveles recogidos en el epígrafe 1.1; referirse a un solo factor de producción, varios factores o todos los factores, y, por último, es un término que suele confundirse con otros más o menos próximos, como son la eficiencia, la eficacia o la rentabilidad.

Comenzaremos este epígrafe a través de una definición genérica del término “productividad” y las implicaciones que dicha definición conlleva. A continuación, en el subepígrafe 1.2.2, explicaremos la diferencia entre el concepto de productividad y algunos de esos conceptos con los que en ocasiones se la identifica dada su proximidad. Por último, en el subepígrafe 1.2.3, estudiaremos la adecuación del concepto de productividad recogido en el subepígrafe 1.2.1 al ámbito de las actividades de servicios.

### **1.2.1. EL TÉRMINO “PRODUCTIVIDAD”**

El término “productividad” aparece por primera vez en el siglo XVIII en la obra de Quesnay, siendo utilizado por algunos fisiócratas para hacer referencia a la facultad de producir, aplicada a la agricultura. Con la llegada de la Revolución Industrial, la tierra cede paso al capital físico como principal factor de producción, lo que permite la realización de los primeros estudios sobre productividad, que se van desarrollando con el paso del tiempo, influenciados por la labor de ingenieros, quienes establecen la visión tradicional acerca de la medición de la productividad. Por lo tanto, el concepto de productividad va refinándose a lo largo del tiempo hasta identificarse, ya a principios del siglo XX, como la relación entre el producto final y los factores necesarios para obtenerlo. La definición tradicional generalmente aceptada de productividad responde a esta idea, que se puede formalizar a través de la definición “genérica y universal” de Sink (1985:3):

La productividad es simplemente la relación entre los outputs generados por un sistema y los inputs suministrados para crear esos outputs. Inputs en la forma genérica de trabajo (recursos humanos), capital (activos físicos y financieros), energía, materiales y datos, son introducidos en un sistema. Estos recursos son transformados en outputs (bienes y servicios). La productividad es

la relación entre la cantidad producida por un sistema dado durante un periodo dado de tiempo y la cantidad de recursos consumidos para crear o producir dichos outputs durante el mismo periodo de tiempo.

Esta definición de productividad está influenciada por el enfoque clásico a través del cual la Teoría de la Organización Industrial concibe a la empresa como una “caja negra” a la que se añaden una serie de factores de producción que son transformados en un output a través de un proceso productivo. Además, la generalidad con la que está expresada esta definición la hace aplicable con independencia de la perspectiva y el nivel de análisis. Es decir, mientras otras definiciones están enfocadas hacia un propósito particular, la consideración de todos los inputs y outputs permite aplicarla a nivel nacional, industrial o empresarial, así como para medir la productividad de un único factor, varios factores o todos los factores.

Con respecto a este concepto tradicional de productividad debemos hacer tres consideraciones:

- Tratamiento de la calidad. Aunque al definir el concepto de productividad no se menciona explícitamente, está generalmente aceptado que el output debe ser definido y medido según un determinado nivel de calidad. Si no fuese así, la medición de la productividad perdería sentido. Sin embargo, a diferencia de lo que estudiaremos en los siguientes epígrafes, ese nivel de calidad se refiere al grado de conformidad del output con respecto a las especificaciones internas (tamaño, peso, apariencia, número de productos defectuosos, etc.), lo que se corresponde, en mayor o menor medida, con las dos primeras etapas de la evolución del concepto de calidad, identificadas con la inspección y el control, respectivamente (véase el epígrafe 2.3.1).
- Tratamiento de los servicios. Los servicios aparecen incluidos como output junto a los bienes en la definición tradicional de Sink (1985). Esto hace que algunas medidas de productividad usadas en servicios, tales como el número de estudiantes por profesor, de pacientes por médico o de clientes por camarero estén basadas en el concepto tradicional. Aunque estas medidas no incluyen todos los elementos de la definición tradicional, como el hecho de considerar todos los factores, se identifican con ella en la medida en que

expresan el output y el input en términos físicos, asumiendo que ambas variables son homogéneas y medibles.

- Forma de medición. La medición de la productividad según la definición anterior se realiza, como hemos dicho en el párrafo precedente, en términos físicos, por lo que tradicionalmente ha sido poco frecuente el uso de valoraciones monetarias. Sin embargo, como veremos más adelante, en el caso de los servicios resulta especialmente útil recurrir a valoraciones monetarias para medir la productividad.

Tal y como sugieren la mayoría de autores<sup>2</sup> que han estudiado la medición de la productividad en el sector servicios y estudiaremos más adelante, la definición tradicional de productividad es inapropiada para los servicios, ya que es demasiado limitada al considerar la productividad en un contexto cerrado. Es decir, como explica Maroto (2009), la mayoría de los datos sobre producción y productividad que se han venido utilizando para analizar el comportamiento de los servicios, son cuestionables o irrelevantes por razones teóricas. La principal razón teórica radica, como estudiaremos en el subepígrafe 1.2.3, en la diferencia entre las actividades de servicios y las productoras de bienes, dada la excepcionalidad de las primeras. Debido a la idiosincrasia de las actividades de servicios, las mediciones tradicionales se pueden considerar sesgadas, ya que están concebidas específicamente para el caso de la industria manufacturera.

## 1.2.2. CONCEPTOS RELACIONADOS

Al tratar el concepto de productividad, la diversidad de percepciones que existen acerca de ella, en parte debido a la importancia de dicha variable y su uso generalizado tanto por parte de analistas económicos como por profesionales ajenos a esta disciplina, provoca en ocasiones cierta confusión. Existen aproximaciones al concepto de productividad que la consideran como un término “paraguas” que incluye los de utilización, eficiencia, efectividad, calidad y otras dimensiones de resultados, así como

---

2. Especialmente entre los académicos de la escuela nórdica de servicios, con un interés creciente desde finales de la década de 1980 dada la baja productividad observada en las actividades de servicios. Véase, por ejemplo, Vuorinen, *et al.* (1998), Ojasalo (1999), Parasuraman (2002), Johnston y Jones (2004), Anitsal y Schumann (2007).

aproximaciones más simplistas que sólo hacen referencia a la eficiencia productiva. En el intento de medir el resultado alcanzado en el proceso de producción, los conceptos más comúnmente utilizados son, junto con el de productividad, los de eficiencia, efectividad o eficacia y rentabilidad. A continuación se expondrán dichas nociones y sus similitudes y diferencias con la noción de productividad.

### A) **Eficiencia**

El término “eficiencia” se asocia generalmente con el grado en que una actividad genera una cantidad determinada de output con el mínimo consumo posible de inputs, o el grado en el que una empresa produce la mayor cantidad posible de output con una cantidad determinada de inputs. Se puede entender desde un punto de vista cuantitativo (eficiencia técnica) o de valor (eficiencia económica). En ocasiones, la eficiencia técnica y la productividad se consideran términos sinónimos, aunque a veces la primera se entiende como inversa de la segunda (cantidad de recursos utilizados para producir una unidad de output). Sin embargo, autores como Sink (1985) consideran eficiencia y productividad como conceptos distintos, al tener en cuenta un estándar como marco de referencia con el que realizar comparaciones. Dicho autor identifica el término “eficiencia” con el grado en el que se utilizan los recursos adecuados, a través de la siguiente expresión:

$$Eficiencia = \frac{Consumo\ esperado\ de\ recursos}{Consumo\ real\ de\ recursos}$$

Conforme aumenta dicha ratio, la eficiencia de la empresa es mayor. La relación entre los conceptos de eficiencia y productividad es clara, ya que ambos son ratios con un mismo denominador (recursos reales utilizados), reflejan únicamente la perspectiva interna de la organización y contemplan a ésta como un sistema cerrado.

Sin embargo, bajo esta perspectiva, existen diferencias entre ambos. En primer lugar, la definición tradicional de productividad no tiene en cuenta los recursos que se espera utilizar, sino únicamente los que se utilizan en realidad. Por lo tanto, no refleja si se utilizan los recursos adecuados o si los recursos disponibles se utilizan eficientemente. Según este punto de vista, la ratio de eficiencia establece una

comparación con un estándar predefinido, que en el caso anterior se identifica con el consumo esperado de recursos, lo que es coherente con la idea de obtener una cantidad determinada de output con la menor cantidad posible de recursos. Además, al hablar de eficiencia nos referimos únicamente al lado de los inputs, por lo que la ratio de eficiencia no incluye la cantidad de output producida.

## **B) Efectividad o eficacia**

Por su parte, el concepto de efectividad se centra en el lado del output. Sink (1985) la identifica con el grado en el que se alcanzan los objetivos, en términos de output, establecidos. Algunos autores consideran que la diferencia entre eficiencia y efectividad radica en que la última tiene en cuenta la dimensión externa de la organización, ya que refleja la utilidad de lo que hace la empresa según el grado en que satisface las expectativas de sus diferentes grupos de interés. Por ello, para Sink (1985) la definición de efectividad debe incluir consideraciones de calidad (aunque también se pueden incluir otros objetivos), entendida como el grado en el que la empresa responde a los requerimientos, especificaciones o expectativas, plasmados en factores como el tiempo, determinados atributos de calidad o satisfacción del cliente. De la misma forma, mientras que el concepto tradicional de productividad incluye implícitamente consideraciones de calidad desde una perspectiva interna de la organización (limitada, como hemos dicho, a la inspección o al control), el término efectividad hace referencia a la calidad desde una perspectiva tanto interna como externa. Así, dicho concepto se puede formular según la siguiente expresión:

$$Efectividad = \frac{Calidad\ del\ output\ percibida\ interna\ y\ externamente}{Calidad\ del\ output\ esperada\ interna\ y\ externamente}$$

Conforme aumenta dicha ratio, la eficacia de la empresa es mayor. En definitiva, mientras que el concepto de efectividad expresa la capacidad de una organización para cumplir unos objetivos concretos, anteriormente descritos según la relación entre el grado de calidad percibida y esperada del output tanto interna como externamente, el término “productividad” sólo relaciona outputs e inputs. Por lo tanto, incrementar la productividad no es condición suficiente para aumentar la efectividad de una empresa.

De hecho, la productividad de una empresa puede aumentar a costa de dejar de cumplir algunos de los objetivos establecidos.

### C) Rentabilidad

Por último, el término rentabilidad es el que genera menos confusión, dado su extendido uso<sup>3</sup>. La rentabilidad es una variable clave para toda empresa y se suele expresar según la siguiente ratio:

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Ingresos} - \text{Costes}}{\text{Volumen de ventas}}$$

Mientras que la productividad hace referencia a un proceso real, puesto que relaciona cantidades de factores utilizados con cantidades de producción obtenidas, la rentabilidad hace referencia a un proceso monetario, ya que relaciona entradas y salidas de dinero. Sin embargo, ambos conceptos también están muy relacionados, puesto que la productividad afecta a la rentabilidad de una empresa, lo cual se puede ver al desagregar la ratio de rentabilidad en dos términos separados según la siguiente expresión:

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Cantidad de output}}{\text{Cantidad de input}} \times \frac{\text{Precio unitario}}{\text{Costes unitarios}}, \text{ es decir,}$$

$$\text{Rentabilidad} = \text{Productividad} \times \text{Relación precios} - \text{costes}$$

La definición tradicional de productividad excluye consideraciones de eficiencia, efectividad y rentabilidad. Sin embargo, los dos primeros conceptos se pueden derivar de la noción de productividad si se introducen objetivos concretos. Es decir, mientras que el concepto de productividad relaciona la cantidad de output e inputs reales, los términos eficiencia y efectividad consideran la relación de la situación real con respecto a determinados objetivos. Por ello, como apuntan algunos autores<sup>4</sup>, las ratios de productividad sólo son útiles si se comparan con otras ratios de productividad en distintos periodos del tiempo o con otros objetivos, mientras que los de eficiencia y

---

3. Uno de sus usos más relevantes es, por ejemplo, el que realiza Bain en 1941 para medir el poder de monopolio.

4. Véase, por ejemplo, Ojasalo (1999), Johnston y Jones (2004).



efectividad pueden usarse sin necesidad de compararlos con otros, ya que recogen el cumplimiento de unos estándares determinados.

### **1.2.3. EL CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR SERVICIOS**

Como se ha comentado anteriormente, la principal razón que justifica que el concepto tradicional de productividad no sea adecuado para estudiar la productividad en el sector servicios radica en que dicho concepto, orientado a la medición de la productividad en las actividades productoras de bienes, se basa en una serie de supuestos que no son aplicables al caso de los servicios. Son las propias características de las actividades de servicios las que invalidan dichos supuestos.

El análisis económico, en un intento de delimitar conceptualmente las actividades de servicios, ha utilizado tradicionalmente definiciones unidimensionales, basadas en un único criterio que se consideraba distintivo de los servicios<sup>5</sup>. Los criterios más frecuentemente utilizados se suelen resumir en cuatro: intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y caducidad o carácter perecedero. Estas cuatro características están muy relacionadas entre sí y de ellas derivan dos implicaciones que en ocasiones también se han utilizado como rasgos individuales definatorios de los servicios: su no almacenabilidad y su no transportabilidad. Otra de las características consideradas distintivas es la interacción entre el proveedor y el usuario, o entre la oferta y la demanda. Para que ese contacto sea posible, resulta crucial la participación del cliente en el proceso productivo<sup>6</sup>.

Sin embargo, antes de explicar cómo afectan dichas características al análisis de la productividad en las actividades de servicios, debemos hacer referencia al tratamiento de los servicios a lo largo de la Historia del pensamiento económico, que nos ayuda a entender algunas de las afirmaciones más comúnmente extendidas y la importancia que se ha otorgado a determinadas características. En concreto, la intangibilidad ha sido

---

5. A pesar de haber contribuido a delimitar la naturaleza de los servicios, ninguna de estas definiciones basadas en un único criterio ha conseguido aceptación plena, por lo que en los últimos años se ha utilizado la integración de varios criterios definatorios de los servicios o la enumeración de actividades económicas que se relacionan con los servicios de cara a su definición y clasificación (Maroto, 2009).

6. Denominado “servucción” por algunos autores del ámbito del marketing, como contraposición al término “producción”, tradicionalmente identificado con bienes.

considerada en ocasiones como el rasgo que mejor define a los servicios y del cual se pueden derivar el resto de características distintivas. Sin embargo, esto genera cierta controversia, lo que supone que su vigencia en la actualidad haya sido cuestionada y que por ello debamos matizar su definición.

El escaso peso económico de los servicios hasta casi mediados del siglo XX provocó que la atención prestada por los economistas a las actividades de servicios fuera mínima y residual durante los primeros siglos de andadura de la ciencia económica. De hecho, durante el desarrollo de la escuela clásica, influida por los cambios socioeconómicos que estaba provocando la Revolución Industrial, se estableció un pensamiento crítico acerca del papel de los servicios y su carácter improductivo. Además, durante aquella época se consolidó la distinción entre bienes y servicios como equivalente a la distinción entre productos materiales o tangibles y productos inmateriales o intangibles. Según Hill (1999), dicha distinción y la identificación de las actividades de servicios con los productos inmateriales o intangibles es irrelevante, innecesaria e induce a error, como explicaremos más adelante.

Esa distinción entre bienes y servicios está asociada a la diferenciación que Adam Smith realiza en su obra más célebre, popularmente conocida como *La Riqueza de las Naciones* (1776), entre trabajo productivo y trabajo improductivo. Según Smith, el trabajo productivo es aquel que añade valor a aquello sobre lo que se aplica, mientras que el improductivo, calificativo que Smith aplica a un conjunto de trabajos que forman parte de los servicios, no añade valor y no contribuye a la formación de capital, ya que no se puede almacenar ni intercambiar. Aunque la distinción de Smith fue asumida por muchos autores, generó un debate acerca del carácter productivo de los servicios que va derivando a lo largo del tiempo hacia una visión más positiva del papel de los servicios en la economía. Jean-Baptiste Say, por su parte, introduce la definición de determinados productos (que se identifican con los servicios) como inmateriales, los cuales, a su juicio, no se pueden considerar como improductivos. A mediados del siglo XIX, Nassau W. Senior estudia la naturaleza de la producción y considera asentada entre los economistas la división de los productos en mercancías y servicios, o lo que es lo mismo, productos materiales e inmateriales, que el autor identifica plenamente con la división entre trabajo productivo e improductivo de Smith. Posteriormente, John Stuart Mill defiende la idea subyacente a la división de Smith, ya que, aunque considera que

ambos tipos de trabajo generan utilidad, la cuestión radica en considerar el trabajo productivo como aquel que genera riqueza. Aunque Mill es partidario de incluir el capital humano en el concepto de riqueza, considera que, ya que ésta se identifica normalmente con los productos materiales, para evitar la confusión, sólo debería incluirse el trabajo productivo (el que da lugar a objetos materiales). Otros autores, como Karl Marx, también distinguen entre determinados servicios que consideran productivos (los que facilitan el intercambio, como el comercio o la banca, y los ligados a la producción, como el transporte) y otros improductivos (los de carácter personal).

A finales del siglo XIX, la distinción entre trabajo productivo e improductivo se considera obsoleta, al hablar de producción se hace referencia tanto a bienes como a servicios, e incluso se llega a considerar insignificante la distinción entre ambos. Ya dentro de la escuela neoclásica, Alfred Marshall introduce el término “bienes” en la teoría económica. Distingue entre bienes materiales (sobre los que se tienen derechos de propiedad y que son transferibles e intercambiables) y bienes inmateriales, a su vez divididos en internos (las habilidades personales y profesionales) y externos (las relaciones profesionales que permiten a una persona adquirir bienes materiales). Marshall afirma que la riqueza incluye tanto los bienes materiales como los bienes inmateriales externos, y considera que todo trabajo es productivo, excepto aquel que fracasa en sus objetivos. A pesar de la casi desaparición de la noción de trabajo improductivo de la literatura, algunos autores, entre los que destaca John R. Hicks, tratan de justificar la distinción que hace Smith por el hecho de que, en el caso de los bienes materiales, la producción y el consumo están separados en el tiempo, mientras que en el caso de los servicios inmateriales, la ejecución del trabajo y el disfrute de su resultado son inseparables.

Posteriormente, a partir de los años treinta del siglo XX comienzan a tratarse los servicios desde una perspectiva más autónoma, se desarrolla la idea de sector terciario (introducida por Allan G. B. Fisher), surge el término “servicios” y se estudian fenómenos como el del bajo crecimiento de la productividad del sector, cuyas causas tratará de explicar William J. Baumol en los años sesenta. Tras una etapa de crecimiento del sector, la crisis de los años setenta hace emerger nuevas corrientes de pensamiento y aumenta la preocupación por el análisis de las actividades de servicios y los procesos de terciarización y desindustrialización.

En la discusión sobre la distinción entre bienes y servicios, muchos economistas adoptaron un punto de vista contrario al que se sostiene durante las últimas décadas, al subordinar ciertas variables flujo como es la producción a una variable stock como es la riqueza material. Sin embargo, la idea de que la acumulación de capital es sólo un medio para alcanzar un fin (el consumo de los habitantes de una sociedad) ya había sido claramente reconocida por aquellos economistas que dieron importancia a la acumulación de riqueza material. Los servicios fueron entonces estigmatizados por los economistas clásicos porque sus outputs se consideraban incapaces de incrementar el stock de riqueza material, puesto que, al ser su producción y consumo simultáneos, no pueden almacenarse.

En vista de esta reseña histórica<sup>7</sup>, es fácil ver cómo los bienes todavía tienden a identificarse con los objetos materiales, mientras que los servicios se identifican por defecto como productos inmateriales. Es decir, la consideración de la intangibilidad como un rasgo definitorio de los servicios proviene de dicha interpretación, que Hill (1999) considera errónea. Según este autor, la dicotomía tradicional entre bienes y servicios debería sustituirse por una clasificación formada por bienes tangibles, bienes intangibles y servicios. A continuación explicamos las diferencias entre cada uno de ellos.

Por una parte, los bienes se definen como entidades de valor económico sobre las que se pueden establecer derechos de propiedad que son intercambiables, lo que implica que los bienes son comercializables. Puesto que los bienes son entidades separadas de sus productores o dueños, la producción y la comercialización de bienes se pueden organizar de forma independiente y llevarse a cabo en diferentes lugares y momentos del tiempo, al igual que ocurre con su consumo o uso. Esta separación entre producción y distribución y uso no es factible para el caso de los servicios. Aunque la mayoría de los bienes son de carácter material, también existen bienes intangibles, que comparten todas las características económicas de los bienes anteriormente descritas. Ese tipo de bienes, cuya importancia ha aumentado considerablemente en las últimas décadas como resultado del avance de las TIC, consisten en aquellos originales creados por autores, compositores, artistas, etc., que deben ser grabados y almacenados en

---

7. Para la redacción de este apartado se han seguido los trabajos de Hill (1999) y Maroto (2009), sobre el tratamiento histórico de los servicios en el análisis económico.

determinados soportes físicos. Al igual que con los bienes materiales, pueden estar sujetos a derechos de propiedad y tienen valor económico para sus propietarios. Dichos originales se pueden utilizar para producir copias para su consumo intermedio o final, por lo que deben pasar a formar parte de la formación de capital fijo de una economía y de los activos de los balances contables de sus propietarios (Hill, 1999).

Los servicios, por su parte, se caracterizan por dos rasgos básicos según Hill (1999): no pueden ser producidos sin el acuerdo, cooperación y, en determinados casos, participación activa de los consumidores, y los outputs no son entes que puedan existir independientemente de los productores y consumidores. El hecho de que un servicio se considere como una transformación en las condiciones de una unidad económica producida por la actividad de otra, hace que no se puedan establecer derechos de propiedad sobre ellos, que no se puedan almacenar y que no se puedan comercializar independientemente del proveedor y el consumidor, ya que deben ser provistos directamente al consumidor. Las restricciones temporales y locales de los procesos de producción de los servicios, que derivan de la naturaleza de los mismos, hacen que en el caso de los servicios la producción y la comercialización no se puedan considerar como dos actividades separadas. Asimismo, dichas restricciones podrían ser una de las causas que limitan el crecimiento de la productividad en las actividades de servicios. Las diferencias entre los bienes intangibles y los servicios se observan claramente en el diseño y las implicaciones de los procesos de liberalización del comercio impulsadas durante las últimas décadas desde el seno de la Organización Mundial del Comercio. Por ejemplo, mientras que el comercio de bienes intangibles debe hacer frente a cuestiones relacionadas con los derechos de propiedad y su intercambio, el comercio de servicios debe resolver cuestiones como el derecho de los proveedores de servicios a abrir establecimientos en el extranjero o el derecho de los profesionales a proveer sus servicios en el extranjero (Hill, 1999).

Tras haber explicado el análisis de los servicios en la Historia del pensamiento económico, en los que juega un papel crucial el tratamiento de su carácter productivo o improductivo y que ha dado lugar a cierta controversia con respecto a las afirmaciones generalmente extendidas acerca de determinadas características, podemos analizar cuáles son los principales **rasgos distintivos de los servicios**. De lo expuesto anteriormente, las principales características de los servicios, que hacen que el

tratamiento de la productividad de dichas actividades deba ser distinto al tratamiento tradicional, son: intangibilidad (matizada y aplicable de forma no generalizada, sino en determinados casos), heterogeneidad, inseparabilidad, caducidad, no almacenabilidad, no transportabilidad y participación del cliente.

Intangibilidad. Además de lo explicado anteriormente sobre la asociación de los servicios con esta característica, este rasgo puede ser también cuestionado si tenemos en cuenta algunos ejemplos. Como explica Maroto (2009), en la actualidad se da una creciente integración entre aspectos tangibles e intangibles. Por ejemplo, la publicidad trata de realzar las características intangibles de un vehículo, mientras que su propia venta incluye una serie de servicios como su financiación o reparación. Además, el output de muchas actividades de servicios implica un cambio material en los bienes o personas sobre los que operan (es el caso, por ejemplo, de la preparación de un plato en un restaurante o de la limpieza de las habitaciones de un hotel).

Por lo tanto, en vista de la inapropiada identificación de los servicios con los bienes intangibles y la imposibilidad de considerar la presencia de esta característica en todos los casos, debemos limitar su consideración como rasgo distintivo a determinados inputs y outputs en determinadas actividades. Mientras que el concepto tradicional de productividad supone que tanto el output como los inputs son tangibles, lo que permite definir y medir fácilmente la productividad, los servicios pueden contar con unos inputs y un output u outputs (en el caso de empresas multiproducto) más o menos intangibles. En concreto, las actividades de servicios se caracterizan por una combinación de elementos tangibles e intangibles, con un mayor o menor peso de los últimos dependiendo de la actividad que estemos considerando, aunque claramente mayor que en el caso de los bienes.

La mayor o menor presencia de inputs y outputs intangibles dificulta la definición precisa y medición de dichas variables, poniendo de manifiesto la dificultad de aplicar el concepto tradicional de productividad en determinados servicios. Además, en aquellas actividades donde el output es en mayor medida intangible, resulta difícil evaluar su calidad (véase el subepígrafe 2.2.3).

Heterogeneidad. Los servicios son altamente variables, ya que dependen de quién los suministre, cuándo y dónde. El concepto tradicional de productividad, sin embargo, supone que la producción de una empresa es homogénea, y por ello se puede clasificar en categorías y medir en términos de volumen, peso o cantidades. La heterogeneidad de los servicios dificulta que sean clasificados y, por tanto, medidos. Dicha heterogeneidad también se observa en la calidad del output, como veremos en el subepígrafe 2.2.3.

Inseparabilidad. A diferencia de los bienes físicos, que son fabricados, almacenados, distribuidos y consumidos en distintos momentos de tiempo, en los servicios, por lo general, la producción y el consumo se dan simultáneamente. Por lo tanto, a diferencia de los primeros, los productores de servicios carecen del beneficio que les aporta toda una estructura que actúa como amortiguador suavizando y matizando la relación entre la producción y el consumo. Si ambos procesos se dan por separado, es fácil medir la cantidad de output tal y como indica el concepto tradicional de productividad. Sin embargo, en servicios, el resultado del proceso de producción no es suficiente para definir el output, más aún cuando el proceso en sí tiene un impacto notable en dicho output. Es decir, en un servicio se consume tanto el proceso como su resultado. La inseparabilidad de producción y consumo también incide en la variabilidad de la calidad del output, así como dificulta la separación de inputs y output.

Caducidad. Los servicios caducan una vez que son producidos, y no pueden ser almacenados. En el caso de los bienes físicos, el inventario funciona como amortiguador entre la producción y las ventas, entre el aspecto interno y el externo de la empresa, siendo utilizado para absorber las fluctuaciones en la demanda. Sin embargo, en las empresas de servicios, el output y las ventas son inseparables, por lo que las medidas de productividad consideran tanto la habilidad de producir como la de vender, es decir, miden tanto la producción como la demanda en un momento concreto. Esto hace que la planificación de la capacidad y las fluctuaciones de la demanda influyan de forma significativa en las empresas de servicios, y, por lo tanto, la habilidad para anticipar cambios en la demanda y la flexibilidad sean cruciales para la productividad de los servicios.

No almacenabilidad y no transportabilidad. Son dos implicaciones que derivan de las características anteriores y que marcan el análisis económico de los servicios, puesto que dan lugar a restricciones temporales y locales sobre los procesos de producción y comercialización. Como hemos comentado anteriormente, dichas limitaciones complican los procesos de comercialización internacional de los servicios y pueden estar detrás de algunas de las características del sector, por ejemplo, en términos de su baja productividad.

La *no almacenabilidad* está relacionada con el carácter perecedero de los servicios, así como con la inseparabilidad entre producción y consumo. El hecho de que los servicios no puedan almacenarse y de que, por tanto, producción y consumo sean simultáneos, hace que el input que constituye el tiempo empleado por el consumidor, sea una parte sustancial del total del coste social del servicio (producción). Por ello, en el análisis de la interacción entre la oferta y la demanda, el coste general (suma entre el coste monetario y el coste en términos de tiempo) debería reemplazar o, al menos, complementar al precio ordinario (Jansson, 2006).

La *no transportabilidad* supone, además de los problemas de comercialización ya comentados, que el espacio que separa a proveedores y consumidores debe salvarse de forma distinta al tradicional transporte de bienes. Esto implica que los costes de distribución son mayores para los servicios que para los bienes, dada la distancia que separa a ambos agentes (Jansson, 2006). Es decir, en muchos casos el consumidor debe desplazarse al lugar donde el servicio es provisto (por ejemplo, al lugar donde está situado un hotel), lo que supone un coste tanto de tiempo como monetario para el consumidor. En otros casos, como la reparación de electrodomésticos, es el proveedor quien se desplaza. Por otra parte, existen determinados servicios que no requieren desplazamiento, como, por ejemplo, un programa de radio o televisión.

Para el tratamiento de la productividad en el sector servicios, debemos tener en cuenta, por lo tanto, las cuestiones relacionadas con los costes de producción y de distribución de dichas actividades, que dificultan la definición y medición de los inputs y el cálculo de sus costes.



Participación del cliente. Según el concepto tradicional, las preferencias de los consumidores son importantes, pero no así su presencia. En el caso de los servicios, los clientes son participantes activos en el proceso de producción, por lo que se les puede considerar como otro de los inputs en el proceso, siendo la gestión de clientes vital para las empresas de servicios. La consideración del cliente, no como receptor pasivo del output de la organización, sino como parte integrante de ella, invalida la definición tradicional de productividad en un sistema cerrado.

La importancia de la participación del cliente da lugar a una complejidad de relaciones entre el proveedor del servicio y el cliente. En concreto, se distinguen cuatro tipos de relaciones que dan lugar a distintas formas de producir un servicio, y que el profesor sueco Evert Gummesson (1994), para explicar el papel de la interdependencia y beneficio mutuo de la interacción entre proveedor y cliente, denomina “fuentes de productividad interactiva”. Dichas fuentes son: producción del servicio por parte del proveedor de forma aislada; autoservicio por parte del cliente; producción del servicio conjuntamente entre proveedor y cliente, y producción del servicio entre clientes.

En un sistema cerrado, el control de inputs y output es fácil; sin embargo, en las empresas de servicios la incertidumbre con respecto a los inputs relacionados con el cliente es considerable. Es decir, el papel del cliente crea incertidumbre con respecto a la duración del proceso, su calidad y el grado de adecuación de las necesidades del cliente, por lo que los inputs provistos por el cliente tienen un impacto notable en el output del proceso y, por tanto, en la productividad del servicio.

Por lo tanto, como hemos dicho al principio del epígrafe, la adecuación del concepto tradicional de productividad al caso de los servicios queda invalidada por los principales rasgos que caracterizan a los servicios frente a los bienes. Para Jansson (2006), el análisis económico para el caso de los servicios debe diferenciarse de la teoría económica convencional, además de por dichos rasgos (según este autor, la no almacenabilidad y no transportabilidad son fundamentales), por el bajo crecimiento de la productividad concebida en términos convencionales de determinados servicios (la conocida como *enfermedad de costes* de Baumol, explicada en el epígrafe 1.1) y el

hecho de que todos los bienes preferentes y los bienes públicos puros son servicios (afirmación que no es cierta a la inversa)<sup>8</sup>.

Además, como veremos en el subepígrafe 2.2.3, dichos rasgos distintivos también dificultan la valoración de la calidad percibida en el caso de los servicios, así como su gestión, lo que ha dado lugar a la aparición de modelos de medición de la satisfacción del usuario y modelos específicos de gestión de empresas de servicios.

Sin embargo, centrándonos en las características de los servicios, el grado en el que el concepto tradicional de productividad es capaz de medir los inputs y outputs de una empresa o industria dependerá del grado en el que dichas características estén presentes en esa empresa o industria. Aquellos servicios que se caractericen en mayor medida a través de estos rasgos requerirán un concepto de productividad más alejado del tradicional. En el caso de la actividad hotelera, la presencia de estas características distintivas de los servicios es muy alta.

Con respecto a la presencia de **rasgos distintivos de los servicios en la actividad hotelera**, podemos apuntar lo siguiente:

- **Intangibilidad.** Tal y como explican Kotler, Bowen y Makens (1997), cuando un hotel realiza una venta, lo que se vende en realidad es el derecho a usar una habitación durante un periodo de tiempo concreto, ya que un servicio no se puede poseer. Aunque, como se ha afirmado anteriormente, los servicios se caracterizan por una combinación de elementos tangibles e intangibles, el output de la actividad hotelera se puede considerar en buena medida intangible. Para reducir la incertidumbre que esto provoca, los consumidores se basan en evidencias tangibles que les proporcionen información sobre el servicio, tales como la limpieza y el aspecto externo, las instalaciones, la apariencia de los empleados, etc. El papel que juegan las cadenas hoteleras en la reducción de la intangibilidad de su output es

---

8. Una de las características de algunos de los servicios cuantitativamente más importantes se encuentra en el lado de la demanda, ya que alrededor de dos terceras partes del consumo de servicios en los llamados “Estados del bienestar” está subvencionado (Jansson, 2006). La razón no radica en la presencia de bienes públicos puros, sino principalmente en la de bienes preferentes, tales como la sanidad o la educación.

crucial, al proporcionar una imagen de marca homogénea que da reputación a los hoteles de la cadena y al favorecer la fidelización del cliente.

- Heterogeneidad. Existen algunas tareas que se pueden estandarizar y gestionar fácilmente por parte de los hoteles; sin embargo, hay otras que no se pueden estandarizar y cuyo resultado o consistencia depende de la habilidad y desempeño del proveedor para llevar a cabo un servicio o corregir un problema de la forma más satisfactoria posible. Además, el hecho de que la demanda de la actividad hotelera sea altamente fluctuante y estacionaria, así como la elevada interacción entre proveedor y cliente, dificulta que el servicio sea consistente durante los periodos de demanda excesiva, lo que afecta notablemente a la calidad del servicio.
- Inseparabilidad. Implica que en la mayoría de los servicios hoteleros tanto el proveedor como el cliente deben estar presentes para que se lleve a cabo la transacción y, por tanto, que los empleados también forman parte del producto, ya que el interés o la atención de los empleados que prestan el servicio inciden en la satisfacción del cliente.
- Carácter perecedero. Es evidente que el servicio que ofrece un hotel no puede almacenarse para ser vendido en otro momento (por ejemplo, si una noche concreta quedan habitaciones sin vender, éstas no se pueden vender al día siguiente), lo que exige un manejo óptimo de la capacidad y la demanda y, por tanto, de gestión de los precios.
- No almacenabilidad y no transportabilidad. Tal y como hemos explicado en el punto anterior, el servicio de un hotel no se puede almacenar y, como es lógico, tampoco puede ser transportado, lo que exige el desplazamiento del cliente al establecimiento, con los costes temporales y monetarios que ello conlleva, que deben ser tenidos en cuenta por parte de las empresas hoteleras. Asimismo, la no transportabilidad establece restricciones locales a la comercialización de dicha actividad, limitaciones que se han tratado de reducir a través del establecimiento de cadenas hoteleras.

Para definir qué **tipos de servicios** requieren en mayor medida un cambio de visión acerca de la productividad, la profesora de la escuela nórdica, Katri Ojasalo (1999) propone una clasificación tridimensional de los servicios que permita aplicarla al estudio de la productividad en el sector servicios. Las tres dimensiones consideradas

son: el grado de contacto e interacción con el cliente, el grado de personalización e intangibilidad del servicio, y el grado de desequilibrio entre la oferta y la demanda. Cuanto mayor es la importancia de cada una de estas tres dimensiones, mayor es la necesidad de un cambio de enfoque acerca de la productividad. Las características de dichas dimensiones se detallan a continuación:

- Grado de contacto e interacción con el cliente. Hace referencia a la presencia física del cliente en el sistema y su involucración en el proceso de producción del servicio. Tal y como hemos dicho anteriormente, esta dimensión afecta notablemente al concepto de productividad, ya que conforme el contacto con el cliente es mayor, se reduce la posibilidad de controlar el output y los inputs. En el caso de la actividad hotelera y servicios personales como los sanitarios o de asesoría, el grado de interacción con el cliente se considera muy elevado.
- Grado de personalización del servicio. Se refiere a aquellos procesos de producción en los que el cliente participa de forma activa en el resultado final y que son diseñados para adaptarse a las necesidades y características de cada cliente. Una creciente personalización del servicio provoca una difícil medición y definición del output del proceso. Como se ha comentado anteriormente, el output de la actividad hotelera se puede considerar intangible, y, al igual que en el caso de hospitales o consultorías, el grado de adaptación a las necesidades del cliente es muy elevado.
- Grado de desequilibrio entre la oferta y la demanda. Cuanto mayor es la fluctuación de la demanda, más importante resulta tener en cuenta los efectos de la utilización de capacidad en la productividad. En servicios como transporte, hoteles, restaurantes o asesorías fiscales, la demanda fluctúa altamente a lo largo del tiempo.

Las dos primeras dimensiones de esta clasificación de los servicios –interacción con el cliente y personalización del servicio- habían sido consideradas de forma conjunta por el profesor norteamericano Roger W. Schmenner en la clasificación de las actividades de servicios que realizó en 1986 a través de su llamada *matriz de proceso de servicios* (citada en Schmenner, 2004). Posteriormente, en 2004, este autor puso de

manifiesto la posibilidad de utilizar la “teoría del flujo rápido y constante<sup>9</sup>” para explicar las diferencias de productividad entre distintas actividades de servicios y, en particular, entre determinadas empresas. Para ello, redefinió la matriz original considerando dos dimensiones: grado de variabilidad de la provisión del servicio (según el grado de personalización e interacción con el cliente) y el tiempo relativo de producción (medido para una transacción de servicio comparada con otras en la misma industria). De esta forma, considera cuatro cuadrantes para clasificar los servicios, que representamos en la figura 1.1: fábrica de servicios (variabilidad y tiempo bajos), tienda de servicios (alta variabilidad, poco tiempo), servicio de masas (baja variabilidad, mucho tiempo) y servicio profesional (variabilidad y tiempo altos).

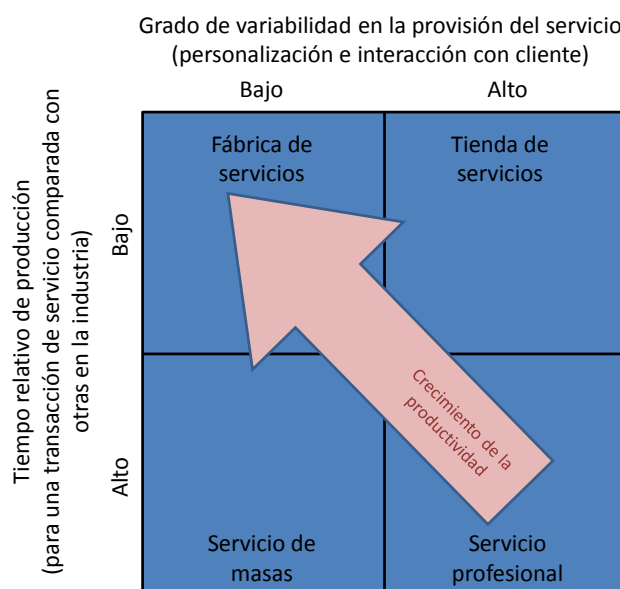


FIGURA 1.1.  
MATRIZ DE PROCESO DE SERVICIOS  
(Fuente: adaptada de Schmenner, 2004:339)

Teniendo en cuenta tanto la clasificación tridimensional de los servicios como la matriz de Schmenner, podemos afirmar que el concepto tradicional de productividad será más inapropiado en aquellos servicios que presenten dichas características de forma más acentuada (en el caso de la matriz, cuanto más cerca estemos del “servicio profesional”), como es el caso de la actividad hotelera.

9. Esta teoría considera que cuanto más rápido y constante es el flujo de inputs en un proceso de producción, mayor es la productividad de dicho proceso. Por lo tanto, la productividad de uno o varios factores aumenta conforme aumenta la velocidad a la que fluyen los inputs y decrece cuando aumenta la variabilidad, referida a calidad, cantidad o tiempo.

Ante los problemas que presenta el concepto tradicional de productividad, en la literatura se ha propuesto un **nuevo concepto de productividad** que tenga en cuenta la realidad de las actividades de servicios. Para ello se plantean distintos modelos sobre el proceso de producción de los servicios, que coinciden en la importancia de la interacción con el cliente.

- 1) Maroto (2009:89) propone un esquema triangular, que considera al servicio como:

Una operación llevada a cabo por el oferente A, que transforma una realidad C, perteneciente o utilizada por el consumidor B, como respuesta a la demanda de éste (y a menudo en interacción con él), pero que no termina en un producto final capaz de circular independiente de C.

Según este esquema, para analizar la productividad hay que distinguir entre el servicio como operación (la transformación de C) y como satisfacción (concerniente al cliente B); especificar en qué consiste la realidad C y la naturaleza de su transformación, y reconocer los casos en los que A y B interactúan. En cuanto a esa realidad C, considera que hay que distinguir temporalmente entre la transformación o producción directa (a corto plazo) y los resultados de la producción (a medio y largo plazo), distinción que en el caso de los servicios no siempre es clara.

- 2) El modelo de producción de servicios de Gummesson (1993) sitúa al consumidor en el centro del proceso, de cara a mostrar la importancia del consumidor en la productividad. De forma similar a lo que el propio Gummesson (1994) plantea al distinguir entre las cuatro fuentes de productividad interactiva, este autor considera cuatro tipos de interacción en dicho proceso productivo:
  - Interacción entre el personal de contacto del proveedor y el cliente: el cliente es co-productor del servicio, lo que afecta considerablemente a la productividad.
  - Interacción entre clientes: la productividad puede ser incluso creada entre clientes.

- Interacción entre el cliente y los productos físicos del proveedor: el servicio se produce en interacción con bienes, tanto de consumo como de capital, cuya productividad influye en la contribución de los clientes a la productividad.
  - Interacción entre el cliente y los sistemas del proveedor. El sistema de producción y provisión del servicio consiste tanto en la interacción con el cliente, como en la aportación del personal de apoyo y de gestión, una interacción que también está influida por la sociedad y los competidores. Es decir, los sistemas deben ser accesibles para el consumidor, ya que su facilidad de acceso (en términos de localización, horarios, *know-how* que requieren y seguridad) es importante.
- 3) Ojasalo (1999) pone de manifiesto la necesidad de un nuevo concepto que tenga en cuenta la excepcionalidad de los inputs y outputs. En el caso de los inputs en el proceso de producción de los servicios, su excepcionalidad radica en el tipo de relación que se tenga con el cliente, que puede tomar uno de los cuatro tipos mencionados anteriormente. Por su parte, la singularidad del output del proceso de producción se debe a su carácter global, ya que, al igual que ocurre con la distinción que hace Maroto (2009), el output no sólo comprende el resultado del proceso, sino también el proceso en sí mismo, como se comentó al hablar de la inseparabilidad de los servicios. Este carácter excepcional del output también es reflejado por Johnston y Jones (2004) al afirmar que la operación de servicios se solapa con el producto en sí, ya que la experiencia del consumidor es parte del proceso operativo, lo que dificulta el tratamiento de la productividad en servicios. Además, la percepción de los clientes afecta a la calidad de dicho output, mientras que la productividad depende claramente de la demanda y la capacidad, que se ven afectadas por las características de caducidad e inseparabilidad de los servicios.

Este nuevo concepto de productividad refleja esa excepcionalidad, que está basada en las propias características que diferencian a los servicios de los bienes físicos. Las variables que afectan a la productividad de una empresa de servicios, que se representan en la figura 1.2, son las siguientes:

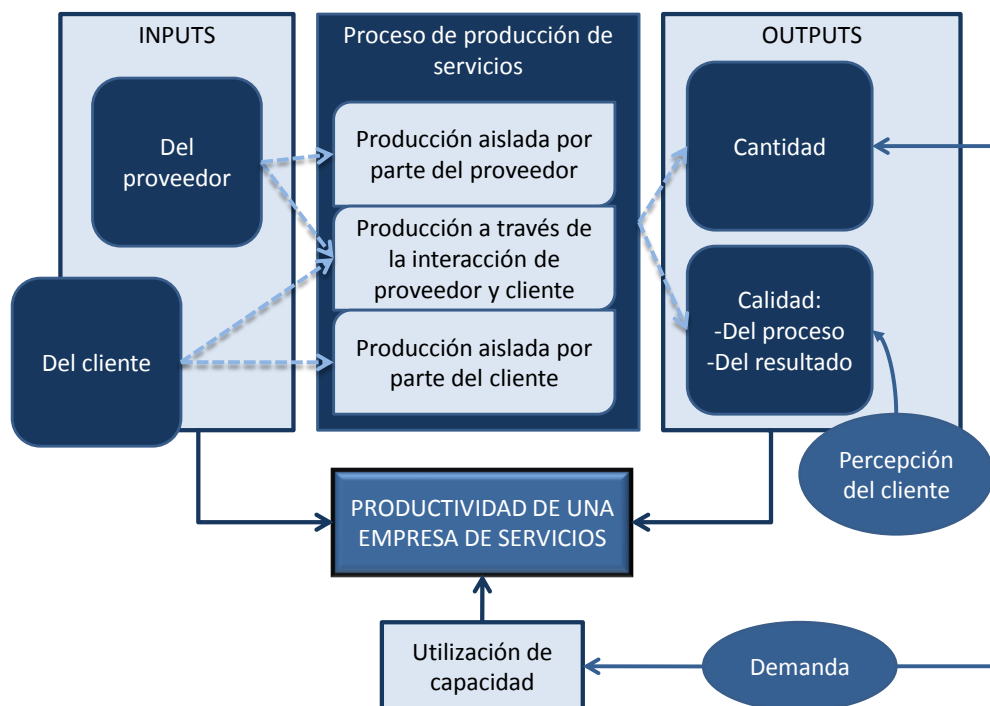


FIGURA 1.2.  
ELEMENTOS DEL CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD  
EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS  
(Fuente: Ojasalo, 1999:71)

*Inputs.* En primer lugar, la participación activa del cliente en el proceso de producción hace que, a diferencia del concepto tradicional de productividad, que consideraba los inputs en su conjunto, en el caso de los servicios, haya que distinguir *la fuente de la que provienen dichos inputs*. Por lo tanto, esos recursos “en forma de trabajo, capital, energía, materiales y datos introducidos en el sistema” pueden ser provistos, en proporciones variables según el grado de interacción con el cliente y de personalización, tanto por la propia empresa como por el cliente (Ojasalo, 1999). Sin embargo, desde el punto de vista de la empresa se tiende a excluir la aportación del cliente al proceso productivo como un input más, ya que al calcular la productividad, el proveedor suele tener en cuenta exclusivamente las cantidades de factores aportadas por la empresa. No obstante, la contribución del cliente es clave, ya que frecuentemente los inputs aportados por el cliente actúan como sustitutos de los inputs del proveedor<sup>10</sup>, aunque también tienen impacto sobre ellos, así como sobre la cantidad y calidad del output. Además, la contribución del cliente al proceso productivo no siempre es gratuita

10. Por ejemplo, la posibilidad de realizar reservas en un hotel a través de internet supone la sustitución de factores que tradicionalmente aporta el proveedor por factores que ahora aportan los propios clientes.



para el proveedor, ya que muchas veces estos factores se remuneran indirectamente a través de la reducción del precio del servicio. Por otra parte, pueden existir factores que no son sustitutos de inputs del proveedor y que, normalmente, son incontrolables por parte de la empresa, al depender del cliente o bien de circunstancias externas a la organización. Dichos factores son gratuitos para la empresa pero afectan directamente a la cantidad y calidad del output. Por ejemplo, el clima en un determinado periodo o las variables del entorno influyen sobre el output en un hotel.

*Proceso de producción.* Dependiendo de la proporción de inputs que el cliente aporte y, en definitiva, del tipo de relación proveedor-cliente que prevalezca, el proceso de producción del servicio puede llevarse a cabo de tres maneras distintas (Ojasalo, 1999):

- En primer lugar, algunas partes del proceso de producción puede realizarlas el proveedor de forma aislada, por lo que las características de los servicios se muestran con menos intensidad (la heterogeneidad es baja, producción y consumo son independientes, no hay participación del cliente, etc.) y, por tanto, nos encontramos con unas actividades más cercanas al concepto tradicional de productividad.
- En segundo lugar, el servicio puede ser producido a través de la interacción de proveedor y cliente. Esta interacción acentúa la presencia de las características propias de los servicios, y, por tanto, la necesidad de este nuevo enfoque de productividad.
- Por último, el cliente puede producir algunas partes del servicio de forma aislada con respecto al proveedor. Desde el punto de vista de la empresa, la productividad de estas actividades no resulta importante, pero sí lo es la evaluación de los efectos que tienen sobre las demás actividades de la empresa. En el caso en que se dé una interacción entre los clientes, este tipo de relación se podrá encuadrar, bien en la segunda área en el caso de que haya presencia del proveedor en la realización de la actividad, o bien en la tercera si dichos consumidores actúan de forma aislada.

*Outputs.* Con respecto al output del servicio, las diferencias con el concepto tradicional son notables, ya que tenemos que distinguir entre cantidad y calidad del

output, ésta última, a su vez, dividida en calidad del proceso o funcional y calidad del resultado o técnica. La inclusión de la calidad del proceso como parte del output, hace que la calidad de dicho output varíe al modificarse los factores de producción y no se mantenga constante, como consideraba el concepto tradicional. Esto obliga a la empresa a mejorar continuamente y a redefinir los atributos del servicio en un entorno cambiante.

Son numerosos los autores que abordan esta distinción entre cantidad y calidad e incluyen consideraciones de calidad como parte sustancial del concepto de productividad en servicios. Por ejemplo, Vuorinen, Jarvinen y Lehtinen (1998) definen la productividad en servicios como la habilidad de una organización de servicios en la utilización de sus factores productivos para proveer servicios con una calidad que se ajuste a las expectativas de los clientes. Por lo tanto, ambas dimensiones o aspectos del servicio, cantidad y calidad, deben considerarse de manera conjunta para evaluar el impacto sobre la productividad de la empresa. Así, según dichos autores, la productividad en servicios se puede expresar a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Productividad en servicios} = \frac{\text{Cantidad y calidad del output}}{\text{Cantidad y calidad de los inputs}}$$

Utilización de capacidad. Por último, la utilización de capacidad y su relación con la demanda, afecta considerablemente a la productividad de la empresa. La demanda afecta directamente tanto a la cantidad de output como a la capacidad, por lo que es importante equilibrar la fluctuación de la demanda con el nivel de capacidad para mantener una productividad elevada. En concreto, en el caso del sector hotelero, la tarificación o fijación de precios juega un papel fundamental para equilibrar ambas variables.

En el siguiente subepígrafe explicamos de una forma más detallada los distintos elementos que componen el concepto de productividad en servicios, que hemos reflejado en la figura 1.2, y los rasgos que determinan la excepcionalidad de los mismos para el caso de las actividades de servicios en general y de la actividad hotelera en particular.

#### 1.2.4. ELEMENTOS DEL CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD EN SERVICIOS

En este subepígrafe se profundiza en los tres elementos que determinan el concepto de productividad en las actividades de servicios, a saber: los inputs o factores de producción, el output o los outputs y la utilización de capacidad. Veremos dónde radica la singularidad tanto de los inputs como del output en las actividades de servicios y explicaremos la importancia del cliente dada su faceta como factor de producción y su influencia sobre el output del servicio.

##### A) Inputs

Los inputs o factores de producción son aquellos recursos que se requieren para producir un output determinado. Como se ha dicho en el subepígrafe anterior, para definir y medir la productividad en el sector servicios, debemos tener en cuenta que los inputs pueden provenir tanto del lado del proveedor como del lado del consumidor. Considerando en primer lugar el punto de vista de la empresa, vamos a identificar la problemática asociada a la definición y medición de los inputs aportados por el proveedor. A continuación, explicaremos la influencia que la interacción con el cliente ejerce sobre dichos factores de producción y sobre el concepto de productividad.

Como veremos detalladamente en el epígrafe 1.3, existen diferentes maneras de medir los factores de producción que dan lugar a distintos tipos de productividad. Aquellas medidas que relacionan la producción únicamente con un tipo de input se conocen como *indicadores de productividad parcial*. El indicador de productividad más utilizado es el que relaciona la producción con la mano de obra, es decir, la productividad aparente del trabajo. Tradicionalmente, los factores de producción se definen y miden en términos cuantitativos, lo cual es válido para este tipo de productividad, pero no para medir la productividad total de una empresa.

Por otra parte, el concepto de *productividad total de los factores (PTF)* ha tratado de solventar algunos de los problemas que presentan las medidas de productividad parcial, en concreto, el cambio en el output que no es consecuencia de cambios en los inputs empleados individualmente. Este concepto tiene en cuenta el grado de eficiencia en la utilización conjunta de los factores productivos. Su análisis

desde un punto de vista estático, es decir, en un momento determinado del tiempo, muestra el rendimiento real del proceso productivo, al definirse como el cociente entre la suma ponderada de todos los outputs y la suma ponderada de todos los inputs. Su análisis desde un punto de vista dinámico muestra el crecimiento del producto no explicable a través del crecimiento en la cantidad de factores, es decir, excluye el efecto de aquellos inputs considerados explícitamente en el proceso y muestra el crecimiento atribuible, por ejemplo, al progreso técnico o a variaciones de la eficiencia de una empresa. Debido al hecho de que, en muchos casos no se incluyen todos los factores que intervienen en el proceso productivo, también ha sido definido como *productividad multifactor (PMF)* (Maroto, 2009). En este caso, los inputs han de ser medidos en términos monetarios (coste).

Sin embargo, la definición y medición de los factores de producción genera una serie de problemas que van más allá de su tratamiento individual o conjunto (Ojasalo, 1999):

- En primer lugar, identificar qué inputs se utilizan en un proceso productivo puede ser problemático. Por ejemplo, en muchas actividades de servicios la información (o de forma genérica, el conocimiento), incorporada por ejemplo a través de empleados, maquinaria, sistemas técnicos o documentos, es un factor de producción primordial, cuya medición es problemática. Aquellas actividades cuyos inputs son más fáciles de controlar y estandarizar suelen tener menos problemas para definir dichos factores de producción. Sin embargo, la facilidad de estandarización no garantiza que la medición y definición de los factores sea fácil. Incluso en el caso del factor trabajo, aparentemente más fácil de definir y medir, pueden surgir problemas, como veremos más adelante.
- En segundo lugar, como se ha dicho anteriormente, los servicios se caracterizan por una elevada incertidumbre con respecto a los factores de producción, derivada del grado de variabilidad de la demanda y la participación del cliente en el proceso (por ejemplo, la eficacia de un empleado en el trato con un cliente puede variar notablemente en función de cada persona, lo que afecta considerablemente a la productividad de la

empresa). Además, no es fácil identificar qué inputs se utilizan específicamente para producir cada output.

Tradicionalmente, una de las vías frecuentemente aplicadas para aumentar la productividad de una empresa ha sido la disminución de la cantidad de inputs utilizados. Sin embargo, en el caso de los servicios, esta medida puede generar problemas adicionales, ya que un recorte en la cantidad de factores afecta directamente a la percepción del cliente acerca de la calidad del output. Es decir, la búsqueda de un uso aparentemente más eficiente de los recursos puede incluso provocar un deterioro de la calidad o el valor del output para el cliente y, por tanto, una caída de las ventas y los ingresos. Como explica Parasuraman (2002), aunque incrementar la productividad del servicio es un objetivo plausible, centrarse únicamente en ella (a través de la reducción de costes) puede ser contraproducente a largo plazo.

No obstante, la calidad del output y, por tanto, la productividad se ven afectadas de distinta forma dependiendo del factor de producción que estemos considerando. Incluso se dan diferencias dentro de cada factor. Por ejemplo, si medimos la productividad del trabajo a través de la relación entre producción y número de empleados, la productividad disminuirá si al reducir personal se ve afectada la calidad del output. Sin embargo, si lo que se hace es eliminar tareas innecesarias que no tienen efectos sobre la percepción de los clientes, la productividad de la empresa aumentará. Por lo tanto, a la hora de tomar esa decisión, se debe buscar un equilibrio entre calidad del output y cantidad y calidad del input.

En este sentido, Ojasalo (1999) plantea una **clasificación de los costes** de una empresa para conocer las posibilidades que existen para acometer esta acción y clarificar los efectos de los diferentes costes sobre la productividad del servicio. Distingue cuatro tipos de costes:

- Costes buenos. Tienen un efecto directo sobre la percepción de calidad por parte del cliente, en el sentido de que al disminuir dichos costes no mejora la productividad, ya que disminuye el nivel de calidad del output. Sin embargo, esto no implica que incrementar este tipo de costes sea beneficioso, ya que puede existir un nivel óptimo de costes buenos a partir

del cual un incremento en dichos costes no aumenta la percepción de calidad o, al menos, no aumenta en la misma proporción.

- Costes malos. Son aquellos innecesarios, que no afectan directamente a la percepción de calidad por parte del cliente. Por lo tanto, una disminución de estos costes mejora la productividad del servicio.
- Costes obligatorios. No tienen un efecto directo sobre la percepción del cliente, pero tampoco pueden reducirse.
- Costes dañinos. Tienen un efecto directo sobre la percepción de calidad, pero, a diferencia de los costes buenos, sí pueden reducirse para aumentar la productividad.

El objetivo de esta clasificación es poner de manifiesto la importancia de detectar qué inputs son realmente necesarios, de forma que al evaluar la productividad se tenga en cuenta también la eficiencia. Es decir, a la hora de gestionar la productividad, el uso de inputs en la práctica debe coincidir con aquellos inputs que son realmente necesarios, los que conllevan costes buenos y obligatorios. Un aumento de la eficiencia interna se puede conseguir únicamente disminuyendo aquellos inputs que representan costes malos y dañinos.

Esta clasificación genérica de los costes de una empresa puede relacionarse con los distintos tipos de costes totales de calidad. Dicho concepto agrupa los siguientes tipos de costes (Juliá, *et al.*, 2002):

- a) Costes de la no calidad. Derivan de errores en la prestación de un servicio, tanto por desviaciones en los procesos como en la satisfacción de las necesidades de los clientes, aspecto especialmente relevante en sectores como el hotelero, en los que el cliente ejerce un papel fundamental. Se dividen, a su vez, en *costes de fallos internos* (producidos antes de la prestación de un servicio, como es el caso de deshechos, retrasos o accidentes) y *costes de fallos externos* (producidos durante o tras la prestación del servicio, como reclamaciones, disminución de ventas o desmotivación de los empleados). A su vez, pueden ser tangibles (se pueden calcular de forma objetiva, ya sean gastos en términos materiales o de dinero a desembolsar –denominados “costes duros” –, o en términos de

pérdida de productividad –denominados “costes blandos”–) o intangibles (hay que calcularlos de forma subjetiva y están relacionados principalmente con costes de oportunidad).

- b) Costes de la calidad. Se dividen en *costes de prevención*, que son los más efectivos y están destinados a evitar la mala calidad, y *costes de evaluación*, relacionados con estándares de calidad. Entre los primeros se encuentran tareas de planificación y gestión de la calidad, formación, análisis de fallos o análisis de mercado. Entre los segundos se encuentran actividades de inspección, auditoría, certificación o análisis de la satisfacción del usuario.

Con respecto al tratamiento de los costes totales de calidad, debemos tener en cuenta que los costes de la no calidad son inversamente proporcionales a los costes de la calidad (Juliá, *et al.*, 2002). Cuando se implanta un sistema de gestión de calidad, los costes totales aumentarán, pero a medida que éste vaya dando resultados, irán disminuyendo, al reducirse los costes de errores. Por lo tanto, se debe incurrir en tantos costes de calidad (especialmente a través de la prevención) hasta el punto en que el aumento del coste total sea mayor a la disminución de los costes de la no calidad. Por lo tanto, para aumentar la productividad de la empresa hay que distinguir muy bien qué tipo de costes se pueden reducir, pero siempre teniendo en cuenta que una mayor calidad también implica un coste.

Como ya se ha dicho anteriormente, la **participación del cliente** en el proceso productivo está estrechamente ligada a la productividad del servicio. La contribución del cliente como factor de producción, así como su participación o coproducción en el proceso productivo, afectan a la productividad del servicio. Este impacto puede ser tanto positivo como negativo. En el caso en que la empresa aprovecha la aportación del cliente como input para ahorrar costes, el efecto sobre la productividad es positivo. Por otra parte, la aportación del cliente puede conllevar incertidumbre al proceso, afectando negativamente a la productividad (Ojasalo, 1999).

El papel del cliente como factor de producción puede ser tenido en cuenta desde dos puntos de vista:

- Punto de vista del propio cliente. Se puede considerar el sacrificio percibido por el cliente, que incluye factores como el precio, tiempo, esfuerzo y otro tipo de costes implícitos. Como indican Anitsal y Schumann (2007), el grado de factor trabajo aportado por el consumidor se puede definir a través de variables como la naturaleza del trabajo o la cantidad de trabajo, pero, especialmente, a través del esfuerzo requerido.
- Punto de vista del proveedor. El cliente puede aportar cualquier tipo de factor de producción al proceso, tangible o intangible. La aportación de factores por parte del cliente varía según el tipo de servicio:
  - a) En los servicios altamente estandarizados en los que sólo se requiere la presencia física del cliente, la necesidad de inputs por parte del cliente es baja.
  - b) En la mayoría de servicios se requieren ciertos factores productivos por parte del cliente para obtener un resultado adecuado, aunque es la empresa la que provee el servicio. En estos casos, la calidad de esos factores afecta a la del output y a la productividad.
  - c) En muchos otros servicios la participación activa del cliente lo convierte en un input fundamental para el proceso productivo, al coproducir el servicio. Es el caso de servicios como la educación y la sanidad, que requieren una intensiva coproducción, pero también el caso de muchas otras actividades de servicios en las que no es necesario que el cliente participe activamente, pero que han buscado extender el papel del cliente como coproductor para conseguir reducciones de costes.

Tanto el papel del cliente como factor de producción y como productor del servicio pueden, como hemos dicho anteriormente, aportar incertidumbre al proceso productivo, lo que incide en la productividad y la eficiencia del servicio. Esa incertidumbre proviene de las necesidades, expectativas, habilidades y respuestas del cliente con respecto al servicio. Es decir, se deriva de una demanda incierta, de lo que los clientes desean y los inputs que aportan, del grado en que se requiere la participación del cliente y de quién utiliza el servicio (que depende de la posibilidad que tiene la empresa para controlar los inputs que aporta el cliente).



Por último, la interacción entre los clientes puede afectar también a la productividad del servicio de distinta forma, tanto positiva como negativamente. En primer lugar, los consumidores pueden actuar como modelo, de forma que los nuevos usuarios de un servicio aprenden de los ya experimentados, lo que facilita el aprendizaje y ahorra tiempo a los propios empleados. En segundo lugar, algunos consumidores pueden aconsejar a otros para que el proceso se agilice, aunque otros pueden afectar negativamente a la productividad si causan retrasos o aconsejan erróneamente.

## **B) Output**

Tradicionalmente, se considera que el producto es constante y fácil de definir y medir. Sin embargo, en el caso de las actividades de servicios, el output es en buena medida incontrolable y, por lo tanto, difícil de definir, especialmente cuando el grado de personalización es elevado. Además, a diferencia del concepto tradicional, en servicios el output depende directamente de las ventas, es necesario incluir consideraciones externas y el proceso también forma parte del output. A continuación analizamos dichas características con mayor detalle, así como el papel que ejerce el consumidor del servicio sobre el output del mismo.

Menor control sobre el output. La definición y medición del output es una tarea difícil, ya que no es tan concreto como en el caso de las manufacturas, al incluir una mezcla de aspectos tangibles e intangibles. La medición de los aspectos tangibles se puede hacer de la misma forma que en actividades con procesos estandarizados, utilizando medidas cuantitativas. Sin embargo, las características de los servicios hacen que el grado de control que el proveedor del servicio puede ejercer sobre el output difiera del control que se puede ejercer en el caso de las manufacturas. Esta dificultad de medición se acentúa en el caso del sector hotelero, ya que, a pesar de que una empresa o establecimiento hotelero ofrece varios servicios al cliente (alojamiento, restauración, entretenimiento, etc.), la experiencia de un cliente es percibida en conjunto y no por separado (por ejemplo, en una estancia en un hotel sólo los aspectos físicos pueden medirse y controlarse fácilmente, pero otros muchos aspectos de la experiencia en un hotel, como el trato o el ambiente, son intangibles). Además, en el caso de los servicios, hay que hacer referencia no sólo a la cantidad de output, sino también a la calidad de dicho output. La dificultad para establecer con precisión los criterios que emplean los

consumidores para evaluar la calidad, unida a la variabilidad de los servicios y, por tanto, de la propia calidad, complica la medición del output de un servicio (Ojasalo, 1999).

Dependencia entre output y volumen de ventas. A diferencia de lo que ocurre en el caso de las manufacturas, en el que el volumen producido se puede medir y definir sin necesidad de tener en cuenta las ventas, debido al carácter perecedero de los servicios, la cantidad de output depende directamente de las ventas. Por lo tanto, como ya hemos comentado, la influencia de la demanda es fundamental.

Consideraciones externas. La definición y medición tradicional del output excluye consideraciones de ventas y valor para el consumidor. La calidad del output hace referencia únicamente al cumplimiento de determinadas especificaciones internas. Sin embargo, este enfoque es insuficiente si tenemos en cuenta las características de los servicios. En primer lugar, la percepción de la calidad del servicio por parte de los clientes es subjetiva dadas las propias características del mismo y la participación del cliente. En segundo lugar, la no separabilidad de producción y consumo y el hecho de que un servicio es más bien un proceso que algo tangible, hacen que la percepción del cliente se base en otros aspectos aparte de los técnicos.

Inclusión del proceso como parte del output. A diferencia de las manufacturas, donde el output sólo incluye el resultado del proceso de producción, en el caso de los servicios, el proceso y el resultado son inseparables. Por lo tanto, hay una dimensión técnica y otra funcional. La dimensión técnica de calidad es el resultado del proceso de producción, mientras que la dimensión funcional deriva del propio proceso de producción o de la interacción entre el cliente y el proveedor. Así, el output combina la percepción que el cliente tiene de la prestación y de su calidad, como veremos en el subepígrafe 2.2.3. Por lo tanto, la calidad del servicio percibida por el cliente se podría entender como la diferencia entre la calidad que el cliente experimenta y la previamente esperada (véase el epígrafe 3.2).

Al igual que ocurre con los factores de producción, el output en el caso de los servicios está influido por las características y la actividad de aquellos clientes que participan en su producción. Por lo tanto, los clientes contribuyen de forma directa a la

calidad del output, en mayor medida cuanto mayor sea la coproducción, y por ello, una participación efectiva puede incrementar la satisfacción de las expectativas de los clientes. Así, la productividad depende del conocimiento, experiencia y motivación del cliente, por lo que una mejora de la calidad de los inputs que aporta el cliente también incidirá positivamente en la productividad. Asimismo, la relación con otros clientes también puede influir en la cantidad y calidad del output que recibe cada cliente, ya que puede verse afectada la disponibilidad del servicio o la calidad del mismo a través de sus comportamientos (Ojasalo, 1999).

La inseparabilidad del proceso y el resultado en las actividades de servicios y el papel crucial del consumidor han sido puestas de relieve por numerosos autores<sup>11</sup>, que han estudiado la posibilidad de considerar dos dimensiones diferenciadas de productividad: la *productividad operativa* (o del proveedor) y la *productividad del cliente*.

Es el caso de Johnston y Jones (2004), quienes, como hemos comentado anteriormente, consideran que existe un solapamiento entre la dimensión operativa de los servicios y el producto que recibe el consumidor; en concreto, la experiencia del consumidor es considerada como parte del proceso operativo. De esta forma, la productividad operativa se entiende como la ratio entre el output operativo (ingresos, clientes, etc.) y los inputs (materiales, clientes, personal, costes, etc.) durante un periodo determinado de tiempo. Por su parte, la productividad del cliente relaciona el output de los clientes (experiencia, valor, resultado, etc.) y los inputs de los clientes (tiempo, esfuerzo, costes, etc.).

Estos autores analizan también la relación entre ambas dimensiones de productividad, ya que, en línea con lo que decíamos anteriormente, un incremento en la productividad operativa no implica necesariamente que la productividad del cliente aumente. Es más, ambas dimensiones, consideradas de forma aislada, son muy diferentes la una de la otra; es decir, la mejora de una de ellas conlleva siempre un empeoramiento de la otra (Parasuraman, 2002). Sin embargo, al considerarlas conjuntamente, se da un aprovechamiento de sinergias que permite, en ocasiones, que

---

11. Véase, por ejemplo, Gummesson (1993), Parasuraman (2002), Johnston y Jones (2004 y 2010), Anitsal y Schumann (2007).

un incremento en la productividad operativa vaya unido a un incremento de la productividad del cliente (Johnston y Jones, 2004). Por ello, Parasuraman (2002) plantea una perspectiva dual de productividad proveedor-cliente, que permita comprender los conflictos y sinergias que surgen entre la calidad percibida del servicio y la productividad, reconociendo, como hemos comentado anteriormente, que la perspectiva orientada al productor es insuficiente para el caso de los servicios, ya que no tiene en cuenta los inputs que aporta el cliente y los outputs que recibe y experimenta el cliente.

### **C) Utilización de capacidad**

La demanda y la capacidad tienen un efecto destacado en la productividad de un servicio y afectan tanto al lado de los inputs como al del output. A diferencia de las manufacturas, en las que los stocks actúan como amortiguadores entre producción y ventas absorbiendo las fluctuaciones de la demanda, en las actividades de servicios no es posible producir el servicio por adelantado y guardarlo en espera de la demanda. Por lo tanto, la gestión temporal de la demanda y la capacidad son claves para la productividad del servicio. Dado que la producción del servicio tiene lugar en tiempo real, es crucial la utilización de la capacidad, especialmente en aquellas empresas con elevados costes fijos y fluctuaciones considerables de la demanda de su servicio, como es el caso de la actividad hotelera. Es necesario, por tanto, para aumentar la productividad en hoteles, tratar de suavizar los picos y valles de la demanda para evitar tanto el exceso de demanda que no puede satisfacerse, como el exceso de capacidad, que supone un uso improductivo de recursos.

El término **capacidad** hace referencia al límite de posibilidades de una unidad productiva para producir dentro de un periodo de tiempo, normalmente expresado en términos de output por unidad de tiempo. Se puede definir de cuatro maneras posibles (Ojasalo, 1999):

- Capacidad teórica: se entiende como el caso en el que la empresa opera al cien por cien de su capacidad, por lo que los recursos se usan continuamente sin que exista tiempo improductivo.

- Capacidad práctica: ajusta la definición teórica a la existencia de retrasos inevitables debidos, por ejemplo, a los periodos de descanso y vacaciones del personal.
- Volumen normal: se refiere al uso medio real a lo largo de un periodo de tiempo suficientemente amplio para nivelar excesos e insuficiencias de capacidad.
- Volumen presupuestado: se basa en el output esperado para un determinado periodo de tiempo.

Por otra parte, se pueden diferenciar cuatro **componentes de la demanda**:

- Componente horizontal: se refiere a la fluctuación de la demanda alrededor de su media, que se mantiene constante a lo largo del tiempo. Por ejemplo, las ventas de un producto o servicio en su etapa de madurez pueden mostrar un patrón de demanda horizontal.
- Componente tendencial: se da cuando la demanda se incrementa o se reduce continuamente de un periodo a otro. Es decir, recoge los cambios a largo plazo de dicha variable.
- Componente cíclico: recoge las fluctuaciones de la demanda a medio plazo, entendido como ciclo económico, periodo que se caracteriza por ser irregular en tiempo y duración.
- Componente estacional: se refiere a la influencia de factores que aparecen con una periodicidad inferior al año (estacionales) y que afectan a la demanda positiva o negativamente, lo que es especialmente relevante en el caso de la industria hotelera. A diferencia del componente cíclico, suele aparecer en intervalos de tiempo regulares y con una duración constante, en cuyo caso se denomina *estacionalidad determinista*.

La **relación entre los conceptos de capacidad y demanda** se muestra a través de la utilización de capacidad instalada. De esta forma, mientras la demanda coincide normalmente con el output producido en servicios y la capacidad se puede expresar en términos de unidades de output que podrían haber sido producidas, la utilización de capacidad relaciona el output real con el output potencial dados los recursos

disponibles. Al igual que los conceptos de eficiencia interna y de efectividad externa, la utilización de capacidad incluye objetivos a cumplir.

Los diferentes niveles de utilización de capacidad tienen diversos efectos sobre la calidad del servicio y, por tanto, sobre la productividad. Se suele considerar que existe una relación inversa entre ambas variables, de forma que cuanto mayor es la utilización de la capacidad instalada, menor es la calidad percibida por el consumidor. Sin embargo, también se sugiere que un elevado exceso de capacidad puede afectar negativamente a la calidad del servicio por razones psicológicas. El objetivo a cumplir debería ser una utilización de capacidad óptima, lo que implica que el personal y equipamiento se utilizan en un nivel idóneo. Este objetivo se identifica con el concepto de capacidad práctica e implica que tanto la calidad como la cantidad del output están en equilibrio (Ojasalo, 1999).

En el caso en que haya un exceso de demanda sobre la capacidad instalada, la calidad del servicio percibida por el cliente desciende, ya que los recursos están sobreutilizados, aunque el efecto sobre la cantidad producida es positivo. Por el contrario, si hay un exceso de capacidad, los recursos están infrautilizados, lo que afecta negativamente a la productividad, aunque la influencia sobre la calidad percibida del output es positiva, ya que los clientes tienen una mayor disponibilidad, por ejemplo, de los diferentes servicios que ofrece un hotel. Sin embargo, este hecho puede emitir señales negativas a los clientes, al pensar que, dada la baja demanda, han elegido un hotel con menores prestaciones.

### **1.3. MEDICIÓN**

Además del concepto de productividad y los distintos elementos que la caracterizan, debemos hacer referencia a cómo medir la productividad en servicios. En el ámbito de las manufacturas, las medidas de productividad han sido ampliamente estudiadas y desarrolladas, debido a su extendido uso en la práctica. En el caso de las actividades de servicios y, en concreto, de la actividad hotelera, el desarrollo de medidas de productividad ha sido más limitado, dadas las características de los servicios, plenamente presentes en la actividad hotelera. Por ello, en las empresas de servicios se

han utilizado las medidas de productividad que se aplicaban tradicionalmente en las empresas manufactureras. Sin embargo, en aquellas actividades donde la participación del cliente en el proceso es mayor, resulta más complejo medir la productividad.

A continuación, vamos a identificar cuáles son los principales problemas que aparecen a la hora de medir la productividad en una empresa de servicios y, más concretamente en el caso de la actividad hotelera. Más adelante, veremos cuáles son los distintos tipos de medidas de productividad que se pueden utilizar en la práctica.

### **1.3.1. PROBLEMAS DE MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD**

La medición y la gestión de la productividad en las empresas de servicios resultan especialmente difíciles por varias razones:

- Los inputs y outputs son difíciles de estandarizar de cara a evitar que unos y otros estén expresados de distinta forma, debido principalmente a la naturaleza única de cada transacción de servicios. Esto origina un problema de agregación de factores.
- La relación entre los inputs y el output o los outputs no es constante, lo que hace que la proporción de factores empleados en la producción afecte a las ratios que se obtienen.
- Los inputs y outputs pueden ser difíciles de identificar y medir, dadas las características propias de los servicios y el hecho de que en las actividades de servicios y en la industria hotelera en particular se da una combinación de elementos tangibles e intangibles. A esto se añade la dificultad de reflejar cambios de calidad a través de las medidas de productividad.
- El propio uso de ratios de productividad puede generar algunos problemas. En primer lugar, existen multitud de ratios distintas que se pueden utilizar en la práctica y que, además, dicen poco por sí solas acerca del rendimiento alcanzado por una empresa. En segundo lugar, pueden surgir problemas relativos a la construcción de los índices, las ponderaciones utilizadas o los índices de precios utilizados para realizar comparaciones monetarias en el tiempo.

Witt y Witt (1989), identifican tres problemas que afectan a la medición de la productividad en hoteles: problema de definición, problema de medición y problema “*ceteris paribus*”. El problema de definición hace referencia a aquellas dificultades que surgen a la hora de definir con precisión cuáles son los inputs y outputs de una empresa o industria como la hotelera (o cuáles son los inputs y outputs adecuados), especialmente complejo cuando éstos son muy heterogéneos. El problema de medición propiamente dicho se da cuando los factores y el output se pueden definir pero no se pueden medir. El problema “*ceteris paribus*” radica en mantener constante el efecto de otros factores productivos cuando tratamos de observar el efecto concreto de un determinado input sobre la productividad.

### 1.3.2. MEDIDAS DE PRODUCTIVIDAD

Puesto que la productividad es una ratio entre output e inputs, los indicadores de ambas variables deben ser cuantificables. Además, es necesario identificar la complejidad de inputs y outputs, ya que el proceso productivo puede utilizar uno o varios factores de producción para obtener uno o varios outputs. El problema radica en qué inputs y qué outputs deben incluirse en el cálculo. Mientras que algunas técnicas consisten únicamente en simples ratios entre un output y un input, otras tienen en cuenta varios outputs como resultado del uso de varios factores de producción.

Las ratios de **productividad parcial** relacionan la cantidad de output obtenida con un solo tipo de input. Por ejemplo, el número de clientes que son servidos en un determinado periodo de tiempo por cada camarero en un restaurante. De hecho, la *productividad aparente del trabajo* (número de unidades obtenidas por hora de trabajo o por trabajador) es la medida más frecuentemente utilizada para conocer la productividad de un servicio, resultando además especialmente importante en el caso del sector hotelero, ya que la mano de obra es uno de los principales factores de producción. De la misma forma, se puede obtener la productividad de cada uno de los factores de producción que intervienen en el proceso. Así, una forma de medir la productividad de un servicio es a través de ratios output/input para cada factor de producción, que, sumados, nos permiten obtener una aproximación de dicha productividad.



La medida que considera el desarrollo de una empresa en general se conoce como **productividad total**, una ratio entre el output total y todos los factores de producción utilizados en el proceso de producción. En el subepígrafe 1.2.4 explicamos las diferencias entre su interpretación desde un punto de vista estático y desde un punto de vista dinámico. Sin embargo, en la gestión empresarial es poco frecuente utilizar medidas de productividad total para analizar la productividad a nivel desagregado o empresarial.

Las medidas de productividad parcial son útiles en muchas situaciones. Por ejemplo, un cambio en la productividad de un factor puede servir para que la empresa detecte y evite un uso ineficiente de dicho factor, o puede evidenciar la existencia de cuellos de botella o barreras al desarrollo de la actividad.

Aunque las medidas de productividad parcial son fáciles de interpretar y posibilitan la extracción de datos, deben ser entendidas con cautela si se observan de forma aislada. En la práctica surgen problemas al estimar la productividad total de una empresa o un servicio al basarse únicamente en medidas de productividad parcial. Es decir, en presencia de varios factores de producción, la medición de la productividad en conjunto puede no ser la adecuada, por ejemplo, al no considerarse el grado de sustituibilidad entre distintos factores (David, Grabski y Kasavana, 1996). La clave está en asegurarse de que las medidas de productividad parcial elegidas son representativas de las distintas partes que conforman la productividad total de la empresa. Además, estos indicadores pueden verse afectados si cambian las proporciones de factores utilizados en el proceso productivo (Maroto, 2009). Aún así, los problemas más importantes a la hora de medir la productividad surgen a la hora de cuantificar los outputs.

Del mismo modo, los problemas de estimación de la productividad total surgen incluso al calcular la productividad parcial de todos y cada uno de los factores que intervienen en el proceso productivo. Por ejemplo, si la productividad del trabajo ha disminuido pero la del capital ha aumentado, es difícil saber si la productividad total ha aumentado o disminuido. Para ello es necesario utilizar ponderaciones que reflejen la importancia de cada uno de los factores productivos. Estos problemas ponen de

manifiesto la necesidad de utilizar medidas generalizadoras que ofrezcan una imagen fiel de la situación de la empresa.

Existen tres **alternativas básicas** para medir tanto la productividad total como la parcial, a saber: medidas de carácter físico, medidas de carácter financiero o monetario y una combinación de ambas. Las medidas físicas expresan tanto el output como los inputs en términos cuantitativos, mientras que las medidas financieras las expresan en términos monetarios. Tradicionalmente, la productividad se define y mide en términos cuantitativos, aunque frecuentemente se utilizan medidas que combinan la cantidad de un output o input y el valor monetario de la otra. En la tabla 1.1 se incluyen algunos ejemplos de ratios de productividad parcial y total de cada una de las alternativas anteriores. La tabla 1.2 recoge ejemplos de ratios de productividad para el caso del sector hotelero.

	<b>MEDIDAS FÍSICAS</b>	<b>MEDIDAS MONETARIAS</b>	<b>MEDIDAS COMBINADAS</b>
<b>PRODUCTIVIDAD PARCIAL</b>	$\frac{\text{clientes atendidos}}{\text{horas de trabajo}}$	$\frac{\text{ingresos}}{\text{costes laborales}}$	$\frac{\text{ingresos}}{\text{número de empleados}}$
<b>PRODUCTIVIDAD TOTAL</b>	$\frac{\text{clientes atendidos}}{\text{cantidad de factores}}$	$\frac{\text{ingresos}}{\text{coste de los factores}}$	$\frac{\text{clientes atendidos}}{\text{coste de los factores}}$

TABLA 1.1.  
EJEMPLOS DE MEDIDAS FÍSICAS, MONETARIAS Y COMBINADAS  
DE PRODUCTIVIDAD PARCIAL Y TOTAL  
(Fuente: Ojasalo, 1999:133)

En el caso de los servicios, el uso de medidas físicas, como la relación entre número de clientes y número de horas de trabajo, se corresponde con la forma tradicional de medir la productividad. Además, para medir la productividad en las actividades de servicios se han utilizado medidas que combinan valoraciones en términos monetarios y en términos físicos, especialmente a la hora de medir la productividad total. Por ejemplo: la cantidad de ingresos por empleado o por habitación. Esta última ratio se conoce con el nombre abreviado de RevPAR (ingresos por habitación disponible) y se considera la más utilizada en la práctica para medir la productividad en los establecimientos hoteleros. Sin embargo, dado que plantea ciertas limitaciones, Brown y Dev (1999) proponen tres medidas alternativas de productividad del capital en la que el numerador de la ratio recogida en la tabla 1.2 pasa a ser,

respectivamente, ventas totales, beneficio bruto de explotación y beneficio antes de impuestos<sup>12</sup>.

MEDIDAS FÍSICAS	MEDIDAS MONETARIAS	MEDIDAS COMBINADAS
$\frac{n^{\circ} \text{ habitaciones}}{n^{\circ} \text{ empleados}}$	$\frac{\text{beneficios}}{\text{ingresos por ventas}}$	$\frac{\text{ingresos venta hab.}}{\text{habitaciones disponibles}}$
$\frac{n^{\circ} \text{ clientes hospedados}}{n^{\circ} \text{ horas trabajo}}$	$\frac{\text{ingresos}}{\text{total salario recepción}}$	$\frac{\text{ingresos por venta hab.}}{n^{\circ} \text{ empleados}}$
$\frac{n^{\circ} \text{ reservas}}{\text{horas trabajo recepción}}$	$\frac{\text{valor añadido}}{\text{gasto personal}}$	$\frac{\text{ingresos por venta hab.}}{n^{\circ} \text{ horas trabajo}}$
$\frac{\text{porcentaje ocupación}}{n^{\circ} \text{ horas trabajo}}$		$\frac{\text{costes laborales}}{n^{\circ} \text{ habitaciones}}$
$\frac{n^{\circ} \text{ de check – ins (outs)}}{\text{horas trabajo recepción}}$		$\frac{\text{coste total}}{n^{\circ} \text{ habitaciones}}$
$\frac{\text{habitaciones limpiadas}}{\text{horas trabajo camareras}}$		

TABLA 1.2.  
EJEMPLOS DE MEDIDAS DE PRODUCTIVIDAD PARA EL SECTOR HOTELERO  
(Fuente: elaboración propia a partir de David, et al., 1996 y González y López, 2004)

Menos frecuente es el uso de medidas únicamente monetarias. Sin embargo, autores como Ojasalo (1999), defienden su uso al considerarlas la mejor forma de extraer información útil sobre la productividad de los servicios, debido a las características especiales de los mismos.

Además de no considerar la heterogeneidad y aquellos aspectos intangibles de los servicios, las medidas físicas han sido criticadas por tender a ignorar variaciones en la calidad o el valor del output del servicio (Ojasalo, 1999). De todas formas, la productividad debería ser una función de la cantidad y calidad tanto del output como de los inputs, como hemos expresado anteriormente, independientemente de que estemos hablando de una empresa de servicios o manufacturera. Sin embargo, en el caso de los servicios, productividad y calidad entran en conflicto si se utilizan dichas medidas de productividad, tales como el número de mesas por camarero. Como se explicó al

12. De igual forma, Brown y Dev (1999) proponen tres ratios de productividad del trabajo similares al recogido en la tabla 1.2 en los que el output “ingresos por venta de habitaciones” es sustituido respectivamente por las tres medidas de output citadas anteriormente.

comienzo del capítulo, la calidad se entiende, desde un punto de vista tradicional, como el grado de cumplimiento con las especificaciones internas, lo que no plantea ningún problema para utilizar una medida física de productividad, ya que el output sólo incluye aquellos productos que cumplen con dichas especificaciones. Sin embargo, las propias características de los servicios hacen que la percepción de la calidad por parte del cliente sea determinante del output. Dicha percepción no es tomada en cuenta por parte de las medidas físicas. La presencia de aspectos intangibles dificulta medir la calidad objetivamente (como veremos en el subepígrafe 2.2.3, no es posible la medición, comprobación y verificación de los resultados de cara a asegurar su calidad antes de la venta), mientras que la heterogeneidad hace que las medidas físicas no sean adecuadas para los servicios.

Por lo tanto, las medidas de productividad requieren tanto de una dimensión cualitativa como cuantitativa. De hecho, la dimensión cualitativa es fundamental en muchas de las actividades de servicios, como es el caso de la actividad hotelera. En aquellas actividades en las que la participación del consumidor en el proceso de producción es baja, se pueden aplicar las medidas tradicionales de productividad. Sin embargo, los problemas que hemos comentado anteriormente se incrementan en aquellas actividades donde la involucración del cliente es mayor, como es el caso que nos ocupa.

Por otra parte, las medidas físicas también ignoran la calidad de los inputs si se miden únicamente en términos cuantitativos. Por ejemplo, el número de horas de trabajo no refleja posibles diferencias en las competencias de los empleados. Además, aunque parece más fácil calcular la productividad a través de medidas físicas que hacerlo a través de medidas monetarias, lo cierto es que llevar a cabo una medición exacta resulta más complejo. Esto se debe a la falta de información precisa sobre la producción obtenida, las horas empleadas o la aportación del resto de los factores productivos (Ojasalo, 1999). Además, dada la dificultad de combinar cantidades de distintos factores de producción, la productividad total se suele medir como una combinación de medidas físicas y monetarias, expresándose los inputs normalmente en términos monetarios.

A pesar de evitar dicho problema de agregación de factores, una debilidad de las medidas combinadas es la valoración de una cifra en términos monetarios a lo largo del

tiempo. Puesto que las medidas combinadas son ratios entre un volumen de cantidad y un valor monetario, este valor debe ser deflactado por índices de precios para observar posibles cambios en la productividad a lo largo del tiempo. Para ello, se deben utilizar distintos números índices, los adecuados para evaluar el cambio acontecido a lo largo del tiempo en cada factor, ya que si utilizamos el mismo índice para todo, por ejemplo, el IPC, podrían surgir errores que ocultasen posibles cambios en la productividad real a lo largo del tiempo. Por otra parte, si utilizamos una medida monetaria, tanto el numerador como el denominador de la ratio de productividad están expresados en términos monetarios de un mismo periodo, lo que implica que no es necesario utilizar índices de precios para comparar la productividad entre distintos períodos de tiempo.

MEDIDAS	VENTAJAS	INCONVENIENTES
<b>FÍSICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fáciles de definir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ignoran la heterogeneidad y los elementos intangibles</li> <li>- Ignoran variaciones en la calidad del output y de los inputs</li> <li>- Inapropiadas si la participación del cliente es alta (ignoran percepciones del cliente)</li> <li>- Difícil medir la productividad total por la dificultad para combinar cantidades de factores</li> <li>- Difícil obtener información cuantitativa precisa</li> </ul>
<b>MONETARIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fáciles de usar por facilidad de obtención de información</li> <li>- Recogen la heterogeneidad y los elementos intangibles</li> <li>- Reflejan la calidad a nivel agregado</li> <li>- Evitan el problema de agregación de factores</li> <li>- No requieren índices de precios</li> </ul>	
<b>COMBINADAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evitan el problema de agregación de factores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mismos problemas que las medidas físicas</li> <li>- Requieren índices de precios</li> </ul>

TABLA 1.3.  
VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS ALTERNATIVAS PARA  
MEDIR LA PRODUCTIVIDAD EN SERVICIOS  
(Fuente: elaboración propia a partir de Ojasalo, 1999 y González y López, 2004)

La tabla 1.3 sintetiza las características de las distintas alternativas para medir la productividad total y parcial de los servicios. Como se pone de manifiesto, las medidas monetarias aportan una información más precisa que las físicas o las combinadas. A diferencia de las medidas físicas, las medidas monetarias son capaces de recoger la presencia de aspectos intangibles y la heterogeneidad de las actividades de servicios. Además, son las más fáciles de usar, debido a la facilidad de obtener información precisa en términos monetarios y a que no requieren la utilización de índices de precios,

como ocurre con las medidas combinadas. Como concluye Ojasalo (1999), la productividad total medida en términos monetarios es el mejor indicador posible para medir la productividad global de una empresa de servicios si utilizamos una única ratio output/input.

### **1.3.3. LA MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD A TRAVÉS DE UNA ÚNICA RATIO OUTPUT/INPUT**

En este subepígrafe vamos a analizar, en primer lugar, la medición de la productividad de una empresa de servicios a través de una única ratio output/input expresada en términos monetarios. A continuación veremos la posibilidad de utilizar alguna medida complementaria que permita reforzar la medición de la productividad dentro de una empresa.

#### **1.3.3.1. RATIO INGRESOS / COSTES**

Una posibilidad de cuantificar el output de un proceso productivo es medir los ingresos que la empresa recibe. Aunque tradicionalmente producción y ventas se han entendido de forma aislada la una de la otra, dadas las características de los servicios, la demanda tiene un efecto directo sobre el nivel de producción, lo que hace que podamos identificar al output de un servicio como las ventas realizadas.

En el caso de los inputs, éstos se podrían medir como los costes necesarios para proveer un servicio determinado. Una de las ventajas que presenta el uso de los costes de los inputs es que reflejan, hasta cierto punto, el nivel de calidad de dichos inputs, a diferencia de lo que ocurre al calcular únicamente la cantidad utilizada de inputs.

Por lo tanto, podemos identificar la productividad en servicios a través de la siguiente ratio:

$$Productividad = \frac{Ingresos}{Costes}$$

Si queremos utilizar una única ratio output/input, la ratio entre ingresos y costes parece ofrecer la información más precisa sobre la productividad total para una empresa de servicios. Es especialmente útil a la hora de comparar la productividad de una empresa con los valores de periodos anteriores o con sus objetivos, o para realizar comparaciones entre unidades o divisiones de la empresa (Ojasalo, 1999).

Esta medida de la productividad en servicios difiere de la visión tradicional en la que la productividad es la variable que define el proceso de producción o flujo real de una empresa y la rentabilidad mide el flujo monetario de la misma. Si utilizamos la ratio ingresos/costes, la productividad y rentabilidad de una empresa de servicios pueden medirse de la misma forma y, por lo tanto, ambos términos no difieren mucho entre sí. Esto ocurre porque si nos centramos únicamente en el flujo real de una empresa de servicios, podemos tener una imagen engañosa de su productividad. Es decir, la productividad, entendida únicamente desde un punto de vista tradicional, puede tener efectos negativos a largo plazo, por ejemplo, al deteriorarse la calidad del output.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fácil de calcular y comprender.</li> <li>- Fácil obtener datos.</li> <li>- Considera todos los inputs y outputs cuantificables y ofrece una visión fiel de la realidad de una empresa a nivel agregado.</li> <li>- Considera la calidad del output en mejor medida que las medidas físicas.</li> <li>- Refleja el nivel de utilización de capacidad, al incluirse todos los costes en el denominador.</li> <li>- Muestra cambios en la productividad directamente, sin necesidad de índices de precios.</li> <li>- Fácil para comparar la productividad de una empresa con sus valores pasados y objetivos, así como entre distintas unidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se puede usar en servicios no lucrativos.</li> <li>- Los ingresos no ofrecen una imagen certera de la calidad del output, ya que los precios no siempre reflejan directamente la calidad percibida. Además, si el servicio está subvencionado, los precios regulados o existe monopolio, los ingresos pueden ser una medida pobre de calidad.</li> <li>- Los ingresos no permiten diferenciar la contribución del proveedor y la cadena.</li> <li>- No puede explicar el origen de cambios en la productividad o mostrar cuellos de botella.</li> <li>- Difícil asignar costes de capital correctamente a sus ingresos respectivos.</li> <li>- Difícil obtener datos a nivel de producto y cliente, a no ser que se diseñen sistemas de recogida de datos.</li> </ul>

TABLA 1.4.  
VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA RATIO INGRESOS/COSTES PARA MEDIR LA  
PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS  
(Fuente: adaptada de Ojasalo, 1999:143)

Sin embargo, esta medida presenta también limitaciones. A continuación describiremos las principales ventajas e inconvenientes a la hora de utilizar dicha ratio, que se resumen en la tabla 1.4.

Una ventaja esencial de la ratio entre ingresos y costes es que muestra directamente cambios en la productividad, ya que tanto el output como el input vienen expresados en valores monetarios del mismo periodo de tiempo. Es decir, son valores reales que no necesitan ser ajustados por índices de precios específicos, lo que evita los problemas que los propios índices puedan presentar. Ya que la ratio de productividad ofrece poca información de forma aislada, la medición de la productividad requiere hacer algún tipo de comparaciones. Se puede hablar de comparaciones a tres niveles: del rendimiento actual de una empresa y el de periodos anteriores; del rendimiento entre distintas unidades de la empresa; y del rendimiento actual y el objetivo (Ojasalo, 1999).

Esta ratio es una medida específica que cubre todos los outputs y los factores de producción. Además, tiende a considerar en mayor medida los niveles de calidad del output y de los inputs que en el caso de las medidas físicas. Sin embargo, los ingresos no tienen por qué ofrecer una imagen fiel de la calidad del output, ya que los precios no siempre reflejan directamente la calidad percibida, especialmente en aquellos servicios en los que el pago se realiza por adelantado o el precio está subvencionado o regulado. Esta medida también refleja el grado de utilización de capacidad, un elemento fundamental de la productividad en servicios, y especialmente en el caso del sector hotelero, en el sentido de que los costes de todos los recursos son tenidos en cuenta, y no sólo aquellos factores que participan en la producción del output.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que existen algunas limitaciones para usar la ratio ingresos/costes como medida de productividad en las empresas de servicios. Las más importantes provienen del uso de los ingresos como medida del output del servicio. Obviamente, los ingresos no pueden ser utilizados como medida del output en aquellos sectores sin ánimo de lucro, como es el caso de los servicios públicos. Además, los precios no necesariamente actúan como señal de la calidad del servicio. De igual forma, si la actividad está subvencionada o si los precios están regulados, los ingresos son una medida pobre del output del servicio. Por otra parte, utilizar los ingresos por ventas como medida del output conlleva dos importantes limitaciones: en primer lugar, no tiene en cuenta el uso de inputs intermedios; en segundo lugar, no permite distinguir entre la contribución a dicha cifra de los esfuerzos realizados por un establecimiento y los de la cadena a la que pertenece. Por ello, si nos interesase realizar esta diferenciación, en lugar de usar dicha variable, se podría utilizar el *valor añadido*



(Brown y Dev, 2000), concepto que explicaremos a continuación. A pesar de estas limitaciones, resulta obvio que en la mayoría de los servicios, los ingresos son una forma de medir el output mejor que a través del simple cálculo del volumen de output.

El valor añadido hace referencia al incremento de valor que experimentan los bienes y servicios que una empresa adquiere en el mercado, al someterse a un proceso productivo para obtener otros bienes y servicios. Esta magnitud se calcula sustrayendo de los ingresos por ventas, aquellos costes variables directamente atribuibles a dichas ventas. Análogamente, se puede definir como la diferencia entre el valor de los outputs y el valor de los inputs. Algunos autores consideran al valor añadido como la medida más adecuada del output de una empresa, que permite realizar comparaciones fiables entre distintas empresas. Además, el valor añadido se puede aplicar para el cálculo de la productividad tanto a nivel agregado como desagregado. Además de la ventaja expuesta anteriormente, otro aspecto positivo de esta medida es que permite tener en cuenta los costes de los factores (a través de su contribución al beneficio), a diferencia de si utilizamos únicamente los ingresos por ventas. Sin embargo, como explicaremos a continuación, sólo permite realizar comparaciones en términos financieros, dejando a un lado las consideraciones de calidad y satisfacción del consumidor con el servicio provisto.

En la industria hotelera, gran parte del valor añadido proviene del establecimiento, aunque la cadena hotelera también añade valor a través de la creación y el mantenimiento de una imagen de marca, así como un sistema centralizado de reservas. El valor añadido de la cadena puede medirse en términos de los royalties y las tasas por publicidad y reservas que carga a los hoteles franquiciados o que provienen de sus hoteles en propiedad (Brown y Dev, 2000). Por lo tanto, el valor añadido de un establecimiento son sus ingresos por ventas menos los consumos intermedios, incluidas aquellas tasas que pague a la cadena hotelera.

Otra de las desventajas de la ratio ingresos/costes es que, aunque muestra directamente el nivel de productividad y los cambios en ella a través del tiempo, no es capaz de explicar la razón de dichos cambios o mostrar cuellos de botella en la actividad de la empresa. Además, pueden existir algunas dificultades para asignar los costes de capital correctamente a sus respectivos ingresos. Así, la ratio ingresos/costes como

medida de la productividad del servicio suele ser más útil a nivel agregado (por ejemplo, para cálculos anuales).

Por lo tanto, en vista de las ventajas expuestas anteriormente y a pesar de sus desventajas, la ratio que relaciona ingresos y costes (o, análogamente, la ratio que relaciona valor añadido y costes, preferible en las situaciones comentadas más arriba) parece ser la forma más apropiada para medir la productividad de una empresa de servicios a nivel agregado. Sin embargo, Ojasalo (1999) considera la necesidad de utilizar herramientas adicionales a la ratio propuesta que permitan salvar algunos de los inconvenientes de dicha ratio. En concreto, propone una fórmula para analizar la productividad de una manera más detallada, que explicita las razones de los cambios en la productividad de una empresa de servicios y pueda ser utilizada para tratar de mejorarla.

### 1.3.3.2. FÓRMULA DE PRODUCTIVIDAD

Dicha fórmula de productividad está compuesta por tres factores que se identifican con los elementos que integran el concepto de productividad en servicios y que las medidas tradicionales de productividad ignoran: eficiencia interna, efectividad externa y utilización de capacidad. Aunque la ratio ingresos/costes tiene en cuenta dichos elementos a nivel agregado, esta fórmula pretende establecer una forma de analizarlos en detalle como complemento a la información que proporciona dicha ratio. El desglose de la fórmula de productividad se muestra a continuación:

$$\text{Productividad} = EI \times EE \times UC$$

$$\text{Eficiencia interna (EI)} = \frac{\text{Cantidad de inputs requeridos en la producción}}{\text{Cantidad de inputs utilizada}}$$

$$\text{Efectividad externa (EE)} = \frac{\text{Calidad real del output}}{\text{Calidad del output esperada por el consumidor}}$$

$$\text{Utiliz. de capacidad (UC)} = \frac{\text{Cantidad producida}}{\text{Cantidad óptima dada la capacidad disponible}}$$

A) Eficiencia interna. De cara a su análisis, resulta fundamental tener en cuenta la naturaleza de los costes que representa cada input, debido al efecto directo que tienen sobre el output. En concreto, una empresa eficiente sólo debería usar aquellos inputs que implican costes obligatorios y costes buenos, eliminándose aquellos inputs que implican costes innecesarios (costes malos y dañinos). Aunque la ratio ingresos/costes es útil a nivel agregado y en el largo plazo, ya que refleja el uso de aquellos factores de producción adecuados (por ejemplo, la presencia de costes dañinos redundaría en una disminución de los ingresos), se requiere también el análisis de la situación a corto plazo. Para ello, propone el uso de la ratio de eficiencia interna.

El valor de esta ratio indica el grado de eficiencia en el que se están utilizando los inputs del proveedor, no sólo desde un punto de vista interno, sino también desde una perspectiva externa sobre los recursos requeridos (por ejemplo, si las horas de trabajo de un empleado se pudiesen reducir al trasladar parte del trabajo al consumidor, la cantidad de inputs requeridos para el proveedor sería menor que la que se utiliza en realidad). El valor óptimo de esta ratio es la unidad, lo que implica que todos los inputs que se utilizan son los realmente necesarios. En el caso en que evaluemos la eficiencia interna con varios factores de producción, habría que ponderarlos según su contribución sobre el total.

B) Efectividad externa. La ratio de efectividad externa tiene en cuenta las expectativas de los consumidores y sus percepciones acerca de la calidad del output. Esta ratio indica, por lo tanto, el grado en el que se cumplen las expectativas de los consumidores acerca de la calidad del output, puesto que relaciona la percepción real de calidad con las expectativas de los clientes. Sin embargo, el valor exacto de la efectividad externa suele ser difícil de medir, ya que las expectativas pueden variar significativamente entre un consumidor y otro o entre un momento del tiempo y otro. Por lo tanto, la frecuencia y precisión de la medición de la percepción del cliente es importante. Para ello, han surgido modelos que miden la satisfacción de los usuarios, como el *modelo de las deficiencias* (véanse los epígrafes 2.2.3 y 3.2).

C) Utilización de capacidad. La utilización de capacidad no está incluida en la ratio de eficiencia, ya que considera únicamente aquellos inputs utilizados en la producción de un determinado output. Este concepto se puede medir a través del output,

relacionando la cantidad de producción obtenida con la cantidad óptima de output derivada de la capacidad instalada (el output potencial, dados los recursos disponibles). El principal problema que supone el cálculo de esta ratio radica en la cuantificación del output. En la práctica, las medidas monetarias ofrecen una visión más precisa de la cantidad de output producida que las medidas físicas, por lo que se podría relacionar el valor monetario del output obtenido con el máximo valor que se podría haber alcanzado con la capacidad disponible.

Cada una de estas tres medidas incluye un objetivo e indica el porcentaje en el que se ha alcanzado dicho objetivo, así como tienen en cuenta una perspectiva externa. En el caso de la ratio de eficiencia interna, el objetivo es no utilizar inputs innecesarios; en el de la efectividad externa, se busca que la calidad del output satisfaga las expectativas del consumidor y las especificaciones internas, y en el de utilización de capacidad, se pretende que se produzca la cantidad óptima de producción (Ojasalo, 1999).

La fórmula de productividad se obtiene al combinar las tres ratios anteriores. Puesto que los tres factores que incluye son ratios, la fórmula es relativa, con un resultado óptimo igual a 1. En ese caso, no se utilizan inputs innecesarios, la calidad del output es óptima y la capacidad instalada está en plena utilización. Sin embargo, lo importante no es el resultado final de la fórmula, sino los valores de los factores que la componen, que permiten identificar las razones del nivel de productividad que tiene la empresa y las posibles áreas de mejora.

Tal y como hemos comentado anteriormente, tanto la ratio ingresos/costes o VAB/costes como la fórmula de productividad propuesta por Ojasalo (1999) resultan útiles para distintos propósitos, por lo que son complementarias entre sí. Mientras que la ratio ingresos/costes ofrece información sobre la productividad de una empresa de servicios a nivel agregado y a largo plazo, la fórmula de productividad es más útil para analizar la productividad a nivel detallado en el corto plazo.

Además, aunque ambas medidas son relativas, la interpretación de los resultados que ofrecen difiere entre ambas. Mientras que el resultado final de la ratio es mayor que uno en el caso en que los ingresos superan a los costes, la fórmula de productividad no

puede superar la unidad. La principal diferencia entre ambas interpretaciones radica en que la fórmula de productividad puede ser interpretada de forma aislada, sin necesidad de realizar comparaciones. Sin embargo, la ratio ingresos/costes requiere la realización de comparaciones entre distintos periodos de tiempo, o entre objetivos y valores reales. El propósito de cada medida hace también que en el caso de la fórmula de productividad lo realmente importante sea el análisis de cada uno de sus componentes. La productividad total de una empresa es el propósito de la ratio y, por lo tanto, el resultado es de interés por sí solo (Ojasalo, 1999).

Lógicamente, la fórmula de productividad presenta una mayor complejidad de uso que la ratio ingresos/costes, ya que es una medida específica de cada empresa. Es decir, la forma de medir la eficiencia interna, la efectividad externa y la utilización de capacidad depende en gran medida del tipo de servicio y del tipo de empresa que estemos considerando. Esto hace que la objetividad de esta medida no sea plena, a diferencia del caso de la ratio, cuya medición es universal, ya que todas las empresas utilizan los mismos métodos para obtener los datos sobre ingresos y costes.

Por lo tanto, ambas medidas son complementarias. La fórmula de productividad solventa algunos problemas que presenta la ratio ingresos/costes, ya que permite poner de manifiesto algunos de los problemas del rendimiento de la empresa al utilizarse a un nivel detallado. Sin embargo, además de este análisis detallado, es también importante obtener un análisis general sobre la productividad de la empresa. Así, el uso de ambas medidas ofrece una información muy detallada de la productividad de una empresa, mucho mayor que la que ofrecen los indicadores tradicionales de productividad basados en cantidades.

#### **1.3.4. LA IMPORTANCIA DE LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO EN LA INDUSTRIA HOTELERA**

Tal y como se puso de manifiesto al principio de este capítulo, a nivel desagregado, alcanzar mayores niveles de productividad es crucial para la creación de valor por parte de cualquier empresa y garantizar su rentabilidad y supervivencia a largo plazo. En el caso de mercados maduros, como la industria hotelera, la importancia de la

productividad es aún más evidente. Esta industria, al igual que otras actividades de servicios, se caracteriza por ser intensiva en factor trabajo, lo que se pone de manifiesto al comprobar que los costes laborales representan el mayor coste operativo para las empresas de este sector. Esto hace que la mejora de la productividad del trabajo sea fundamental, ya que implica una reducción de costes que las empresas pueden aprovechar para reducir sus precios (si las condiciones del mercado lo permiten) y mejorar el servicio ofrecido, lo que incide positivamente sobre su demanda. Por lo tanto, la productividad del trabajo tiene importantes implicaciones para la estrategia de marketing de un hotel, su estrategia de precios, su estructura de costes y su rentabilidad (Brown y Dev, 2000). Como afirman estos autores, la provisión de servicios por parte de las empresas hoteleras requiere trabajadores eficaces y eficientes. Cuanto más eficaces sean los empleados, mayor será la calidad del servicio; cuanto más eficientes sean, el hotel podrá producir una mayor cantidad de output por empleado.

En cuanto a la medición del factor trabajo, existen distintas formas de hacerlo. La manera más inmediata de medir el factor trabajo es a través del *número de empleados a tiempo completo y a tiempo parcial* del establecimiento. El principal problema que esto suscita es que un trabajador a tiempo completo no es equivalente a un trabajador a tiempo parcial, por lo que se suele utilizar el número de horas de trabajo para calcular un número de trabajadores ponderado, lo que, a su vez, presenta ciertos problemas que explicamos a continuación. Además, determinados empleados, como el director o el subdirector de un establecimiento, así como los dueños de la empresa, pueden trabajar un mayor número de horas de lo que lo hace un trabajador ordinario.

Otra vía para medir el factor trabajo es a través del *número de horas trabajadas*. Puesto que los empleados trabajan con distintos niveles de eficiencia, el número de horas debería ponderarse. Una forma de hacerlo es a través de los salarios, lo que Ingene (1982) desaconseja por varios motivos. En primer lugar, los convenios laborales ponen en duda el significado económico de los salarios. Es decir, el uso de los salarios relativos para ponderar las horas de trabajo supone que en el mercado de trabajo, las productividades marginales de los trabajadores se igualan a sus salarios, lo que no se cumple en mercados regulados, o si los salarios se determinan mediante negociación colectiva. En segundo lugar, la nómina remunera horas no trabajadas (como las vacaciones, bajas, etc.) y horas extraordinarias (en las que la productividad del

trabajador no se corresponde con su remuneración). Por último, si no se utiliza el valor añadido como medida del output, los inputs deberían medirse en términos físicos. Por ello, este autor propone calcular el número de horas efectivamente trabajadas a través de las diferencias en aquellas características de los trabajadores que sean determinantes para su productividad. Este cálculo tan detallado es muy difícil de aplicar a nivel desagregado. Por ello, en ocasiones se utiliza una aproximación más simple, ponderando las horas trabajadas a través de la cualificación profesional de los trabajadores, aunque también es difícil de aplicar a nivel empresarial.

#### **1.4. FACTORES DETERMINANTES DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA ACTIVIDAD HOTELERA. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

Muchos de los autores que han estudiado la productividad en las actividades de servicios se han ocupado también de identificar cuáles son aquellos factores que inciden más significativamente sobre dicha variable y han propuesto estrategias y recomendaciones a seguir por parte de las empresas de servicios para incrementar su productividad, dada la importancia que ello tiene, como hemos puesto de manifiesto a lo largo del presente capítulo.

Este es el caso de Mohanty (1998), que identifica una serie de factores que afectan a la productividad, clasificados en factores macroeconómicos (divididos, a su vez, en factores internacionales, nacionales y de la industria) y factores microeconómicos (que pueden estar relacionados con la organización o con los recursos humanos).

Desde un punto de vista teórico, destacan las aportaciones de Ojasalo (1999) y Dobni (2004), puesto que proponen distintos modelos de productividad de los que se extraen recomendaciones para el incremento de la productividad en las actividades de servicios. Ojasalo (1999), siguiendo el esquema propuesto en su fórmula de productividad, formada por los tres componentes explicados en el subepígrafe 1.3.3.2, considera que la mejora de la productividad debe pasar por la mejora de cada uno de estos componentes. En concreto, para mejorar la eficiencia interna propone la actuación sobre los procesos internos de la empresa (a través de su estandarización; la integración

de aquellos elementos funcionales que pueden ser estandarizados y los aspectos relevantes para el servicio al consumidor, y la planificación de tareas), la implantación de tecnología y la disminución de la incertidumbre que proporcionan los consumidores. La mejora de la efectividad externa debe recaer en un incremento de la calidad del trabajo (a través de la gestión de recursos humanos). Por último, para mejorar los aspectos relacionados con la utilización de capacidad, se debe incidir en la adaptación de la demanda a la capacidad instalada o en dotar a dicha capacidad de una mayor flexibilidad. Algunas de estas estrategias han sido evaluadas por autores como Johnston y Jones (2004), distinguiendo entre su incidencia sobre la productividad operativa, o desde el punto de vista de la empresa, y la productividad desde el punto de vista del consumidor.

Dobni (2004) considera que el incremento de la productividad requiere un enfoque tanto interno como externo, de forma que la eficiencia interna esté en equilibrio con la efectividad externa, lo que requiere una integración de los ámbitos operativo, de marketing y de recursos humanos. Este autor propone un modelo de productividad del trabajador de servicios compuesto por tres tipos de factores que inciden sobre ella: el contexto del servicio, la dimensión del sistema del servicio y las características individuales. En el contexto del servicio se encuadran las características de la transacción o de la actividad de servicio y la estrategia de segmentación de la empresa. El sistema del servicio está compuesto por variables interpersonales (relación entre compañeros y con clientes), del propio trabajo (diseño del trabajo, flujo, procesos, etc.), del entorno (cuestiones físicas y de uso de herramientas y tecnología) y relativas a la organización (apoyo percibido al trabajador). Dentro de las características individuales se incluyen el carácter y la salud. Todas estas variables influyen en la productividad del trabajador.

Muchos de los factores identificados como relevantes para el caso de las actividades de servicios, así como muchas de las recomendaciones que hemos explicado anteriormente, son extrapolables al caso de la industria hotelera. Sin embargo, es conveniente revisar cuáles son los factores que, según la literatura especializada, inciden de una manera más significativa en la productividad de las empresas pertenecientes a dicha rama. A continuación resumimos algunos de los trabajos más relevantes al respecto, cuyos aspectos principales se sintetizan en la tabla 1.5.



Con el objetivo de identificar los factores que inciden sobre la productividad, en 1994, la empresa *Hotel and Catering Training Company* y la escuela *Birmingham College of Food, Tourism and Creative Studies* (Sasse y Harwood-Richardson, 1996), llevaron a cabo un estudio conjunto sobre productividad en 208 hoteles del Reino Unido. Tras realizar entrevistas con los gerentes de los hoteles, identificaron hasta 40 variables que éstos consideraban relevantes para la productividad de sus establecimientos. Una vez evaluados los factores por los gerentes en una escala de 0 a 3 puntos, se determinó que los factores considerados más importantes para la productividad eran la satisfacción y percepción de los clientes, la calidad del servicio, la satisfacción del personal, las instalaciones del establecimiento, el clima económico y la formación y cualificación del personal. Los resultados obtenidos no experimentaban variaciones significativas al dividir la muestra según el segmento de mercado al que pertenecían los hoteles, su categoría o su tamaño.

Brown y Dev (1999) consideran que una de las formas de incrementar la productividad en una empresa de servicios es a través de la toma de decisiones estratégicas adecuadas desde el principio. Utilizando una muestra de 420 hoteles pertenecientes a dos cadenas hoteleras de Estados Unidos, estudiaron la influencia sobre la productividad del trabajo y el capital (a través de tres ratios respectivamente) de distintas decisiones estratégicas (tamaño, orientación del servicio, orientación estratégica, tipo de propiedad y tipo de gestión). Los resultados muestran la influencia positiva del tamaño del establecimiento, así como de la propiedad por parte de la cadena (en lugar de ser independiente a través de una franquicia) sobre la productividad del trabajo. Además, la orientación del servicio (categoría del establecimiento) y el hecho de que la gestión del mismo se realice por parte de una cadena de establecimientos afectan positivamente a la productividad, tanto del trabajo como del capital.

En un estudio posterior, Brown y Dev (2000) analizan empíricamente aquellos factores relevantes para la productividad, distinguiendo entre los inputs tradicionales (trabajo y capital) y los inputs estratégicos y organizacionales (posicionamiento en términos de precio y servicio, estrategia de negocio, tipo de propiedad y tipo de gestión). Con una muestra de 247 hoteles extraída de los cuestionarios utilizados para su trabajo anterior, los autores corroboran, a través de un análisis econométrico que parte de una función Cobb-Douglas, algunas de las conclusiones de dicho trabajo. En primer

lugar, demuestran la relación positiva entre la cantidad de factor trabajo empleada y el valor añadido del establecimiento, siendo la productividad del trabajo, al igual que la del capital, creciente conforme mayor es el tamaño de la empresa. Por otra parte, aunque reconocen que los factores estratégicos y organizacionales ejercen poca influencia de forma conjunta, se observan diferencias según el tamaño del establecimiento. En aquellos hoteles de tamaño medio, la orientación del servicio afecta positivamente a la productividad, mientras que en los hoteles de mayor tamaño resulta significativa la gestión y la propiedad por parte de la cadena.

El impacto del tamaño empresarial sobre la productividad es analizado por González y López (2004). En este trabajo se pone de manifiesto la incidencia positiva del tamaño empresarial sobre la productividad del sector hotelero andaluz, así como sobre su eficiencia.

Utilizando los factores más relevantes a través de una revisión de la literatura, Kilic y Okumus (2005) realizaron un estudio empírico para conocer cuáles son los más importantes para el caso de los hoteles situados en pequeñas islas. Para ello elaboraron un cuestionario dirigido a gerentes de hoteles de cuatro y cinco estrellas de Chipre del Norte<sup>13</sup>, con una muestra final de 55 establecimientos. Los cinco factores que, según este estudio, inciden en mayor medida sobre la productividad son: la política de reclutamiento del personal, la formación del personal, las expectativas de los consumidores, la formación multitarea y el papel de la gestión. Los resultados no varían significativamente al dividir la muestra según la categoría del establecimiento, su tipo de propiedad o según el departamento en el que se estén considerando los factores que inciden sobre la productividad.

Jones y Siag (2009), a partir de una revisión de la literatura sobre esta materia, ponen de manifiesto la necesidad de investigar el impacto de aquellos factores que se consideran más relevantes (antigüedad, tamaño, localización, orientación del servicio y variabilidad de la demanda) en un contexto de productividad parcial. En concreto, evalúan su efecto sobre el servicio de limpieza de una cadena de 45 hoteles, a través del análisis de los datos de todo un año contenidos en un programa de ordenador que recoge cada hora de trabajo de cada uno de los empleados de la cadena. Los resultados de este

---

13. Oficialmente, República Turca del Norte de Chipre, únicamente reconocida por Turquía.

análisis rechazan efectos significativos de la antigüedad, el tamaño, la localización y la variabilidad de la demanda sobre la productividad del personal de este departamento, refutando los resultados de estudios anteriores. Además, la variabilidad de la ratio de productividad entre hoteles de la misma categoría hace pensar a los autores que los factores más relevantes de la productividad no son externos al control de los gestores, sino que dependen en buena medida de ellos, dado el papel de los factores humanos, como ponen de manifiesto otros estudios anteriores.

Profundizando en el impacto de los factores humanos sobre la productividad, Marchante y Ortega (2010) realizan un estudio empírico acerca de los principales determinantes de la productividad del trabajo. Partiendo de una muestra de 2573 trabajadores pertenecientes a 153 hoteles establecidos en Andalucía, el análisis econométrico realizado determina los factores relevantes, que se dividen en aquellos relacionados con las características del establecimiento y aquellos relacionados con la dotación de capital humano de los trabajadores. En cuanto a las características del establecimiento, los hoteles que muestran una mayor productividad del trabajo son aquellos con mayor antigüedad, mayor categoría, que pertenecen a una cadena hotelera y subcontratan algún servicio. Por otra parte, el stock de capital humano tiene un impacto positivo en la productividad del trabajo, y especialmente la experiencia laboral acumulada del personal. Asimismo, encuentran una relación negativa entre el desajuste educativo de los trabajadores, especialmente de la infraeducación, y la productividad del trabajo.

El impacto de las estrategias de negocio sobre la productividad, es de nuevo estudiada por Pereira-Moliner, Claver-Cortés y Molina-Azorín (2010). Partiendo de un cuestionario realizado a 295 hoteles de toda España, su análisis econométrico trata de determinar en qué medida inciden distintas estrategias de negocio (a saber: de mejora, de categoría y capacidad, de tecnología y gestión, de tamaño y distribución, y de recursos humanos) sobre los cuatro grupos estratégicos de hoteles que los autores identifican, agrupados según los factores sobre los que basan su ventaja competitiva. Los resultados muestran diferencias significativas entre grupos estratégicos para tres de las cinco variables de resultados analizadas, así como el diferente impacto de cada estrategia sobre cada grupo.

Por último, Kim (2010) realiza un estudio acerca de las variables más relevantes para el crecimiento de la productividad total de los factores utilizando la técnica del Análisis Envolvente de Datos para una muestra de 157 hoteles de Malasia durante el periodo 2002-2004. El estudio descompone el crecimiento de la productividad total de los factores en dos componentes: eficiencia técnica y progreso técnico. El impacto sobre el primero de ellos viene determinado fundamentalmente por el tamaño del establecimiento, el coste en formación del personal, el nivel educativo de la plantilla, la tecnología, la propiedad extranjera y la externalización de alguna actividad. Por su parte, las variables que inciden en mayor medida sobre el progreso técnico son el stock de capital y el nivel de estudios de la plantilla.

A lo largo de esta revisión de la literatura sobre factores que inciden en la productividad de los hoteles, se puede observar cuáles son las variables que en mayor medida han sido identificadas como clave para la mejora de la productividad, que destacamos a continuación.

En primer lugar, numerosos autores (Brown y Dev (1999 y 2000), González y López (2004), Marchante y Ortega (2010), Kim (2010)) han puesto de manifiesto la importancia de las características del establecimiento, entre las que destaca el tamaño del mismo, relevante en todos los estudios citados. Dentro de las características del establecimiento se incluyen los inputs que Brown y Dev (2000) denominan “estratégicos y organizacionales”, tales como el tipo de propiedad, el tipo de gestión, la orientación del servicio o el hecho de subcontratar alguna actividad. La mayoría de los autores citados anteriormente consideran positivo el efecto de la propiedad y la gestión por parte de la cadena, la externalización de determinadas actividades o la orientación del servicio hacia una mayor calidad.

A pesar de que el impacto de estas variables genera un cierto consenso, autores como Jones y Siag (2009) consideran que la creencia de que la productividad se sustenta principalmente en factores no controlables por la gestión de los establecimientos no está fundamentada. Junto a muchos otros autores (Sasse y Harwood-Richardson (1996), Kilic y Okumus (2005), Marchante y Ortega (2010), Kim (2010)), ponen de manifiesto la importancia de los factores humanos sobre la productividad. Entre estos factores se encuentran la satisfacción, motivación, formación, cualificación y experiencia de la

plantilla, la política de reclutamiento o el desajuste educativo entre los puestos de trabajo y los trabajadores. Algunos de estos factores, como el nivel educativo, no sólo influyen positivamente sobre la productividad y la eficiencia de los hoteles, sino que, como pone de manifiesto Kim (2010), son relevantes para el progreso técnico de la industria hotelera. La importancia de la gestión de recursos humanos, dada su incidencia sobre la productividad, ha sido también puesta de manifiesto por Conlin y Baum (1996), Watson (1996), Ojasalo (1999), Dobni (2004), Lohrasbi (2006), y Hernández-Maestro, Muñoz-Gallego y Santos-Requejo (2009).

Otro de los factores clave más mencionados es el de la satisfacción del cliente, como ponen de manifiesto Sasse y Harwood-Richardson (1996), Ojasalo (1999) o Kilic y Okumus (2005). Por último, la importancia de la calidad como variable clave de la productividad ha sido puesta también de manifiesto por autores como los citados anteriormente. Sin embargo, aunque estos dos factores son destacados por algunos autores como determinantes de la productividad en las actividades de servicios y, en particular, en el caso de la actividad hotelera, la causalidad y la relación entre las dos variables está sujeta a determinadas interpretaciones, como veremos en el tercer capítulo de este trabajo. Es decir, aunque se considera que un incremento de la calidad del servicio tiene un impacto positivo sobre la productividad de los establecimientos hoteleros, también es cierto que la mejora de los factores clave para la productividad que hemos destacado a lo largo de los párrafos anteriores incide positivamente sobre la calidad y la satisfacción del cliente.

Además de estos estudios que consideran a la calidad como una variable determinante de la productividad de los establecimientos hoteleros, en el tercer capítulo del presente trabajo veremos la relevancia de la relación entre ambas variables desde distintas perspectivas, tales como la gestión o la visión desde el punto de vista del cliente. Antes, en el segundo capítulo, estudiaremos qué se entiende por calidad, así como aquellos aspectos relacionados con su gestión, especialmente en el caso del sector hotelero.

AUTORES	CONTEXTO / MUESTRA	METODOLOGÍA / MEDICIÓN	RESULTADOS
Sasse y Harwood-Richardson, (1996)	208 hoteles del Reino Unido	Identificación de variables relevantes a través de entrevistas con gerentes. Evaluación de factores en escala de Likert.	Satisfacción y percepción de clientes Calidad del servicio Satisfacción del personal Instalaciones Clima económico Formación y cualificación del personal
Brown y Dev (1999)	420 hoteles de dos cadenas de EE.UU.	Análisis de la varianza (ANOVA) para evaluar la influencia de decisiones estratégicas sobre la productividad del trabajo y del capital. Medición de la productividad: ventas anuales totales; beneficio bruto, e ingresos antes de impuestos, por habitación disponible (capital), o por empleados equivalentes a tiempo completo (trabajo).	Relación positiva sobre productividad del trabajo de: tamaño y propiedad por parte de una cadena. Relación positiva sobre productividad del trabajo y del capital de: categoría y gestión por parte de cadena.
Brown y Dev (2000)	247 hoteles de dos cadenas de EE.UU.	Análisis econométrico para evaluar la relación de inputs tradicionales (L y K) e inputs estratégicos y organizacionales (posicionamiento, estrategia de negocio, tipo de propiedad y tipo de gestión) sobre el output medido en VA.	Relación positiva entre cantidad de L y VA. Relación positiva entre tamaño y productividad de K y L. Factores estratégicos y organizacionales poco influyentes de forma global. Son relevantes según el tamaño: relación positiva entre orientación del servicio y productividad en hoteles medios, y entre gestión y propiedad por parte de la cadena en hoteles grandes.
González y López (2004)	600 hoteles de Andalucía (datos de la Central de Balances de Andalucía)	Análisis de la productividad (medición: VAB / gasto de personal) según el tamaño empresarial. Cálculo de indicadores de eficiencia.	Relación positiva del tamaño empresarial sobre la productividad del sector y su eficiencia.
Kilic y Okumus (2005)	55 hoteles de Chipre del Norte	Identificación de variables relevantes a través de la literatura. Evaluación de factores en escala de Likert. Comprobación de posibles diferencias según características del establecimiento a través de ANOVA.	Política de reclutamiento Formación del personal Expectativas de los consumidores Formación multitarea Papel de la gestión
Jones y Siag (2009)	45 hoteles del Reino Unido	Análisis estadístico de influencia de determinados factores identificados en la literatura, sobre la actividad de limpieza. Medición de la productividad: número de habitaciones limpiadas por hora de trabajo (datos extraídos de un programa de ordenador).	Influencia no significativa de antigüedad, tamaño, localización y variabilidad de la demanda. Factores relevantes son controlables por los gestores, como el caso de los RR.HH.
Kim (2010)	157 hoteles de Malasia	DEA Descomposición del crecimiento de PTF en eficiencia técnica y progreso técnico.	Relación positiva entre eficiencia y: tamaño, formación del personal, nivel educativo, tecnología, propiedad extranjera y externalización.

AUTORES	CONTEXTO / MUESTRA	METODOLOGÍA / MEDICIÓN	RESULTADOS
			Relación positiva entre progreso técnico y: stock de capital y nivel de estudios.
Marchante y Ortega (2010)	153 hoteles de Andalucía	Análisis econométrico. Medición de la productividad del trabajo: VAB / número de puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo.	Relación positiva entre productividad del trabajo y: antigüedad, categoría, pertenencia a cadena hotelera y subcontratación de servicios. Relación positiva entre productividad y stock de capital humano (especialmente, la experiencia laboral acumulada). Relación negativa entre productividad y desajuste educativo (especialmente, infraeducación).
Pereira-Moliner, Claver-Cortés y Molina-Azorín (2010)	295 hoteles de España	Análisis econométrico para determinar análisis de distintas estrategia de negocio sobre la productividad. Identificación de grupos estratégicos según los factores sobre los que basan su ventaja competitiva.	Diferencias significativas entre grupos para 3 de las variables analizadas, y diferente impacto de cada estrategia.

TABLA 1.5.  
REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR HOTELERO  
(Fuente: elaboración propia)

## 1.5. CONSIDERACIONES FINALES

Con respecto al concepto de productividad, podemos afirmar:

1. El término “productividad” ha ido evolucionando a lo largo del tiempo hasta llegar a una definición tradicional generalmente aceptada que relaciona producto final y factores necesarios para obtenerlo.
2. El concepto de productividad está estrechamente relacionado con otros, como la eficiencia, la eficacia y la rentabilidad, con los que comparte similitudes, pero también presenta diferencias.
3. El concepto tradicional de productividad no es directamente aplicable a las actividades de servicios, dadas las características distintivas de los mismos: intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad, caducidad, no almacenabilidad, no transportabilidad y participación del cliente. La intangibilidad debe ser matizada dada su errónea consideración como el rasgo definitorio principal de los servicios.
4. Dichas características dificultan la definición precisa y la medición de inputs y outputs y, por tanto, de la productividad, invalidando el concepto tradicional en mayor o menor medida según la presencia de las mismas. En el caso del sector hotelero, su presencia es muy alta.
5. La necesidad de un cambio de enfoque depende del tipo de servicio, clasificado según tres dimensiones: el grado de contacto e interacción con el cliente, el grado de personalización e intangibilidad del servicio, y el grado de desequilibrio entre la oferta y la demanda. En el caso de la actividad hotelera, son muy elevados, por lo que es necesario un cambio de enfoque.
6. Para definir un nuevo concepto de productividad adecuado al sector servicios surgen distintos modelos sobre el proceso de producción de los servicios, que coinciden en la importancia de la interacción con el cliente. El descrito en este capítulo (Ojasalo, 1999), refleja la excepcionalidad de inputs y outputs.
7. Los inputs pueden provenir del proveedor o del cliente. En cuanto a los del proveedor, su definición y medición es problemática, además de por su posible tratamiento individual o conjunto, por la dificultad de identificarlos correctamente y la variabilidad de los servicios. Otro problema surge al



tratar de aumentar la productividad mediante la reducción del número de inputs, ya que podría ser contraproducente. Para evitarlo se debe conocer en qué tipo de costes se puede reducir y tener en cuenta que la calidad también tiene un coste. El grado de interacción con el cliente y personalización condiciona la contribución del cliente como factor de producción y su participación en el proceso productivo, pudiendo afectar a la productividad del servicio tanto positiva como negativamente.

8. La singularidad del output de servicios y su dificultad de definir y medir, radica en que es incontrolable en buena medida, depende directamente de las ventas, requiere incluir consideraciones externas y el proceso forma parte de él. La influencia del cliente sobre el output y la inseparabilidad de proceso y resultado ha dado lugar a distinguir entre una productividad operativa y una productividad del cliente.
9. La utilización de capacidad afecta tanto a los inputs como a los outputs. Para el sector hotelero su gestión es clave, dada la estacionalidad de su demanda, debiéndose alcanzar un nivel de utilización de capacidad óptimo.

En cuanto a la medición de la productividad, podemos destacar:

1. Existen diversos problemas para definir, medir e interpretar la productividad en el sector servicios, derivados de las características de los servicios o de dificultades técnicas referidas a la estandarización y agregación de factores y el uso en la práctica de ratios de productividad.
2. Las medidas de productividad pueden clasificarse según utilicen para su cálculo un solo tipo de input (productividad parcial) o todos (productividad total). Entre las primeras, la ratio de productividad aparente del trabajo es especialmente importante en el sector hotelero. El uso de unas medidas u otras depende de los objetivos que se persigan, ya que ambas tienen ventajas e inconvenientes y el análisis debe tomarse con cautela.
3. Para medir la productividad total o parcial existen tres alternativas: medidas físicas, monetarias o combinadas. Las medidas físicas han sido ampliamente utilizadas en servicios, pero también medidas combinadas, como RevPAR (ingresos por habitación disponible) en el caso de hoteles. Sin embargo, los inconvenientes que presentan las medidas físicas desaconsejan su uso en el

caso de los servicios, siendo preferible el uso de medidas monetarias para medir la productividad global, ya que aportan información más precisa.

4. Si se busca cuantificar la productividad a través de una única ratio output/input, una posibilidad adecuada en servicios es usar una ratio entre ingresos y costes. A pesar de sus ventajas, el uso de los ingresos como medida del output tiene algunas limitaciones que aconsejan utilizar otras medidas, como el valor añadido. En este trabajo se ha utilizado el valor añadido como medida del output, por considerarla la más adecuada.
5. De forma complementaria a la información que ofrece una única ratio output/input, especialmente válida a nivel agregado y en el largo plazo, se puede utilizar una fórmula de productividad que recoja aspectos de eficiencia interna, efectividad externa y utilización de capacidad. Estos aspectos permiten identificar las razones del nivel de productividad de la empresa y las posibilidades de mejora.
6. La industria hotelera es intensiva en factor trabajo, por lo que la mejora de la productividad del trabajo es clave. La medición de este factor se puede hacer a través del número de empleados o del número de horas trabajadas, que será necesario ponderar para un mayor precisión. En nuestro análisis hemos utilizado el número de trabajadores equivalentes a tiempo completo.

Con respecto a los factores determinantes de la productividad según la literatura, podemos destacar:

1. Se consideran relevantes para la productividad, en primer lugar, una serie de características de los establecimientos, algunas relacionadas con aspectos estratégicos y organizacionales. También son importantes los factores humanos, tanto en términos de capital humano como de gestión del mismo. La satisfacción del cliente también se considera relevante.
2. La calidad, variable clave de este trabajo, ha sido identificada como relevante por algunos autores. Sin embargo, su relación con la productividad está sujeta a diversas interpretaciones.

**CAPÍTULO 2**  
**SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**  
**EN EL SECTOR HOTELERO**



**SPICUM**  
servicio de publicaciones

**CAPÍTULO 2**  
**SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**  
**EN EL SECTOR HOTELERO**

**ÍNDICE**

**2.1. INTRODUCCIÓN**

**2.2. CALIDAD**

2.2.1. Concepto y fundamentos de la calidad

2.2.2. Características de la calidad

2.2.3. Calidad de servicio

**2.3. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD**

2.3.1. Concepto y evolución de la gestión de la calidad

2.3.2. Sistemas para la gestión de la calidad

2.3.3. Estándares internacionales

2.3.4. Gestión de la calidad total

**2.4. GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SECTOR HOTELERO**

2.4.1. La calidad en turismo. El Sistema de Calidad Turística Española

2.4.2. Normas, sistemas de gestión de la calidad y marcas en el sector hotelero

2.4.3. Hoteles y Apartamentos Turísticos. Requisitos para la prestación del Servicio (Norma UNE 182001:2008)

**2.5. UN MODELO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL: EL MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA**

2.5.1. Modelos de Calidad Total

2.5.2. La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad: el Modelo EFQM de Excelencia

2.5.3. Dimensiones del Modelo

**2.6. CONSIDERACIONES FINALES**



**SPICUM**  
servicio de publicaciones

## **CAPÍTULO 2**

### **SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

#### **EN EL SECTOR HOTELERO**

##### **2.1. INTRODUCCIÓN**

En este capítulo nos ocupamos, en primer lugar, en el epígrafe 2.2, de acotar el concepto de calidad, labor que presenta serias dificultades dado el carácter multidimensional de la calidad y las muchas y diferentes facetas que el concepto comprende. Delimitado el mismo, se realiza una presentación de las denominadas características de la calidad y se aborda el tratamiento de la calidad de servicio. A través de su valoración se puede medir el grado de satisfacción de clientes y usuarios con el servicio que perciben, por lo que se trata de un concepto fundamental en relación con nuestra investigación.

El epígrafe 2.3 se dedica a la gestión de la calidad. Entendida como el conjunto de “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad”, se realiza un recorrido histórico que permite exponer cómo ha evolucionado la gestión de la calidad a lo largo del tiempo. A continuación, se describe la estructura y características de los sistemas para la gestión de la calidad, en cuya configuración desempeñan un papel destacado los estándares internacionales. Su presentación se realiza en el subepígrafe 2.3.3, en el que se hace especial referencia a la familia de normas UNE-EN ISO 9000.

Los modelos de gestión de la calidad propugnados por los estándares internacionales definen la estructura de los sistemas para la gestión de la calidad. Éstos nacen como sistemas de aseguramiento de la calidad y se van, con el tiempo, transformando en modelos cada vez más orientados a la satisfacción de las expectativas y necesidades de clientes y usuarios. El epígrafe concluye con una referencia a los modelos de gestión de la calidad total, que suponen el paradigma más avanzado que en el tratamiento de la calidad puede abordar cualquier empresa u organización.

La incorporación de la gestión de la calidad al sector hotelero se realiza con intensidad a partir de la segunda mitad de la década de los noventa del siglo pasado. En el epígrafe 2.4, se aborda, en primer lugar, cuál ha sido la evolución que en el sector turístico, en general, ha tenido el tratamiento de la calidad. En este punto se realiza una exposición sobre el Sistema de Calidad Turística Española, que resulta fundamental para comprender cómo ha ido desarrollando la aplicación de los sistemas de gestión de la calidad en el sector.

Las normas y marcas de calidad en el sector turístico han contribuido de forma relevante a la mejora de la prestación del servicio y han tenido una importante incidencia en la mejora de la competitividad del sector. Sus características se estudian en el subepígrafe 2.4.2, que concluye con un análisis de la estructura y contenidos de la norma española UNE 182001:2008, que establece los requisitos para la prestación del servicio en hoteles y apartamentos turísticos y cuyo conocimiento es imprescindible a la hora de realizar cualquier investigación relacionada con la calidad en los citados establecimientos.

Por último, dado que el máximo exponente en la gestión de la calidad total surge a partir del enfoque estratégico de la calidad y se plasma en los denominados *modelos para la gestión de la calidad total*, en el epígrafe 2.5 se efectúa una presentación de los modelos de calidad total exponiendo las líneas generales de los mismos, con especial referencia a los desarrollados por Japón y Estados Unidos de América.

A continuación, se dedica un subepígrafe al Modelo Europeo de Excelencia. Se trata de un modelo de gestión de la calidad total que pretende ser un “instrumento práctico y no prescriptivo” mediante el cual las empresas pueden evaluar dónde se encuentran en su camino hacia la excelencia. Además, les proporciona un único lenguaje y modo de pensar sobre la organización, lo que facilita la comunicación fluida y eficaz tanto dentro como fuera de la empresa, así como el que puedan dotarse de una estructura básica para el sistema de gestión. El último subepígrafe analiza las dimensiones del Modelo EFQM de Excelencia. La utilización de dicho modelo en la empresa posibilita la aplicación de los postulados que sustentan el paradigma de *gestión de la calidad total* (TQM), los cuales resultan fundamentales en la búsqueda de la mejora continua y en el camino hacia la excelencia de empresas y organizaciones.



## 2.2. CALIDAD

En este epígrafe, en primer lugar, se presenta una delimitación conceptual del término “calidad”, para lo que se realiza una exposición de aportaciones al respecto, que concluye con una exposición de los diferentes enfoques a los que ha dado lugar un concepto multidimensional como el de calidad. A continuación, se analizan las características y facetas que presenta la calidad y se concluye, en un tercer subepígrafe, con una caracterización del concepto de calidad de servicio, enfoque que es fundamental para el tema objeto de investigación.

### 2.2.1. CONCEPTO Y FUNDAMENTOS DE LA CALIDAD

En un intento de concretar el término analizado, el Diccionario de la Lengua Española (RAE, 2001) define la calidad (del latín *qualítas*) como:

Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

Sin embargo, este concepto admite matices importantes cuando se recurre a la literatura especializada. Una definición muy utilizada, por la universalidad del documento que la promueve y su amplio uso por parte de empresas y organizaciones de todo tipo es la debida a la Organización Internacional de Normalización, que en la norma UNE-EN ISO 9000:2005 (AENOR, 2005:14)<sup>14</sup> entiende por calidad:

El grado en que un conjunto de *características* inherentes cumple con los *requisitos*.

La definición anterior, que parece clara, no lo es tanto, por lo que la citada norma introduce una serie de explicaciones para precisar el concepto. Así, indica que el término “calidad” puede utilizarse aplicando adjetivos como “pobre”, “buena” o “excelente”; más adelante, indica que hablar de *características inherentes* significa “que existe en algo” especialmente como una característica permanente. El propio concepto “característica” es concretado y definido como un “rasgo diferenciador”, noción que, a

---

14. Aunque la denominación de la versión española de la norma es UNE-EN ISO 9000:2005, a veces nos referiremos a ella tan sólo como norma ISO 9000:2005. Este criterio lo mantendremos para el resto de las normas de la familia ISO 9000.

su vez, la norma matiza ampliamente y, por último, también define el “requisito” como “una necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”.

Es decir, tanta matización ya nos avanza que el concepto de “calidad” no va a ser un concepto de significado simple y comúnmente aceptado. Y efectivamente, se pueden encontrar muchas y muy variadas definiciones sobre “calidad”, la mayoría muy significativas. Cada una de ellas enfatiza en un aspecto especial asociando la calidad con la *fabricación*, el *cliente*, el *producto*, el *valor*, etc. Centrándonos en aquellas basadas en los *clientes*, en la *satisfacción de sus expectativas*, los autores Benavides y Quintana (2003), recogen algunas que merecen especial mención:

- “Calidad es la aptitud para el uso” (Juran, 1974).
- “Calidad es el grado de satisfacción que ofrecen las características del producto, en relación con las exigencias del consumidor al que se destina” (Garvin e Invrea, 1979).
- “Calidad es el grado predecible de uniformidad a bajo costo y apropiado para el mercado” (Deming, 1989).
- “Calidad es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que se refieren a su capacidad para satisfacer necesidades expresadas o implícitas” (ASQC, s/f).

A partir de la definición de Juran o la de la *American Society for Quality Control* (ASQC), es posible identificar la calidad con la existencia de unas características en el producto o servicio que lo doten de capacidad para satisfacer las necesidades de los usuarios. De este modo, se puede hablar de un ciclo generador de la calidad que se inicia cuando los usuarios manifiestan, explícita o implícitamente, sus necesidades y finaliza en el momento en que ellos mismos, al utilizar los productos o servicios demandados, juzgan si satisfacen o no sus exigencias.

Analizado el concepto de calidad, se ha apreciar que tiene un carácter multidimensional, lo cual, sin duda, es una consecuencia de los diversos enfoques con los que puede abordarse el tratamiento del tema (Benavides y Quintana, 2003:121-122):

1. *Calidad basada en la fabricación.* El fundamento de la calidad es la conformidad con las especificaciones recogidas en el diseño del producto. Los procesos, junto a las estrategias de fabricación, se encargan de garantizar la calidad. Resulta de especial interés para la fabricación de productos industriales.
2. *Calidad basada en el usuario o cliente.* En este caso, los cimientos de la calidad se encuentran en la apreciación que de ella haga el consumidor. Cada cliente o usuario tiene unas necesidades que satisfacer, y la calidad será determinada según la capacidad que tengan los productos o servicios para dar una respuesta adecuada a sus gustos y preferencias.
3. *Calidad basada en el producto o servicio.* Considera como base de la calidad al propio producto o servicio. En la medida en la que se mejoren sus atributos, mejorará su calidad. Desde esta orientación las estrategias de marketing resultan fundamentales.
4. *Calidad basada en el valor.* Con este planteamiento se establece un binomio indisoluble *precio-calidad*, considerándose que la calidad de un producto o servicio está determinada por su precio. De esta forma, para un precio dado se pretende alcanzar la máxima calidad; por consiguiente, la calidad es función del coste como base determinante en la configuración del precio. Se trata de una concepción enraizada con la Teoría Económica que exige a las empresas la consideración de la calidad bajo una perspectiva centrada en el mercado.

Benavides y Quintana (2003) se refieren a una quinta noción de la calidad que resulta de especial interés para nuestro trabajo; se trata de la *calidad basada en una concepción trascendente*. Una idea trascendente de la calidad supone que su identificación es difícil, ya que se considera a la calidad como un concepto abstracto que es complicado plasmar en la realidad. Fundamentar la calidad desde un plano trascendente implica introducir en ella un elevado grado de subjetividad; la calidad es algo totalmente personal que es complicado aprehender.

Esta concepción, para Moreno-Luzón, Peris y González (2001), es la que subyace en los modelos en los que se basan los diferentes *premios a la calidad* (véase el epígrafe 2.5) y supone una búsqueda de la excelencia por parte de la empresa, por lo que todos sus recursos se orientan hacia el logro de la calidad, cualquiera que sea el fundamento de la misma. Se desarrolla así un enfoque global con el cual se pretende alcanzar de forma simultánea la eficiencia y la eficacia. El logro de la excelencia exige considerar la calidad en todas sus perspectivas y abordar su tratamiento no descuidando ninguno de los aspectos en los que se fundamenta: la fabricación, los requerimientos de usuarios o clientes, los atributos que definen al producto o servicio y el valor con relación al precio. Todo ello presidido por la dificultad que supone identificar y reconocer a la calidad como algo que es posible aprehender.

Por su interés para la delimitación conceptual de la noción de “calidad” que se ha pretendido realizar en este epígrafe, se puede concluir el mismo recogiendo la opinión de Camisón, Cruz y González (2006:145), investigadores que, tras una amplia revisión de aportaciones al respecto, acertadamente indican:

A pesar de la importancia creciente de la calidad y del aluvión de trabajos que intentan difundir el significado de la Gestión de la Calidad, no se ha producido un avance significativo hacia una definición clara y ampliamente aceptada del concepto calidad. No existe en la literatura una definición universal, parsimoniosa y comúnmente aceptada de calidad. Por el contrario, existen numerosas dificultades, tanto conceptuales como prácticas, que lo hacen un concepto escurridizo y difícil de definir.

ENFOQUE	ASPECTO DIFERENCIAL	DESARROLLO	AUTORES
Excelencia	Calidad absoluta (producto)	Excelencia como superioridad absoluta, “lo mejor” Asimilación con el concepto de “lujo” Analogía con la calidad de diseño	Platón
Técnico: conformidad con las especificaciones	Calidad comprobada o controlada (procesos)	Establecer especificaciones Medir la calidad por la proximidad real a los estándares Énfasis en la calidad de conformidad Cero defectos	Shewhart Crosby
Estadístico: pérdidas mínimas para la sociedad, reduciendo la variabilidad y mejorando estándares	Calidad generada (producto y proceso)	La calidad es inseparable de la eficacia económica Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste La calidad exige disminuir la variabilidad de las características del producto alrededor de los estándares y su mejora permanente Optimizar la calidad de diseño para mejorar la calidad de conformidad	Deming Taguchi
Aptitud para el uso	Calidad planificada (sistema)	Traducir las necesidades de los clientes en las especificaciones La calidad se mide por lograr la aptitud deseada por el cliente Énfasis tanto en la calidad de diseño como de conformidad	Feigenbaum Juran Ishikawa
Satisfacción de las expectativas del cliente	Calidad satisfecha (servicio)	Alcanzar o superar las expectativas de los clientes Énfasis en la calidad de servicio	Parasuraman Berry Zeithaml
Calidad total	Calidad gestionada (empresa y su sistema de valor)	Calidad significa crear valor para los grupos de interés Énfasis en la calidad en toda la cadena y el sistema de valor	Evans (Procter & Gamble)

TABLA 2.1.  
CONCEPTOS DE CALIDAD  
(Fuente: Camisón, Cruz y González, 2006:147)

Dada la extensión y profundidad con la que los citados autores han estudiado el tema, consideramos de interés reproducir la clasificación de síntesis que hacen al respecto y que se ofrece en la tabla 2.1.

En la investigación realizada se ha utilizado una noción de calidad en la que resulta fundamental “la satisfacción de las expectativas del cliente”; por consiguiente, la concepción de *calidad satisfecha* o *calidad de servicio* ha sido básica en nuestro trabajo. Sin embargo, dado que su logro no es factible sin un enfoque de gestión sistémica y general en la organización, hemos tenido que tener permanentemente en cuenta la perspectiva de *calidad total*, fundamentalmente por las razones que se explicitan en el contenido de los epígrafes 2.3.4 y 2.5 de este trabajo.

### **2.2.2. CARACTERÍSTICAS DE LA CALIDAD**

En este subepígrafe se desarrolla una cuestión que admite diversas denominaciones. Así, para Garvin (1987), los factores que inciden sobre cómo perciben los clientes la calidad constituyen las *dimensiones de la calidad*. Por su parte, Benavides y Quintana (2003), aunque consideran el planteamiento de Garvin, hablan de *características de la calidad*, asumiendo el concepto que de las mismas establece la norma ISO 9000:2005, que las define como (AENOR, 2005:19):

Aquellos rasgos diferenciadores inherentes de un producto, proceso, sistema o servicio relacionados con un requisito.

Siguiendo el contenido de la norma ISO 9000:2005, una característica es “un rasgo diferenciador”. Las características pueden ser *inherentes*, es decir, permanentes, existen en el producto o servicio; *asignadas*, no son intrínsecas al producto o servicio y por consiguiente no son características de la calidad; también las características pueden ser *cuantitativas* y *cualitativas*. Y es posible, según establece la norma de referencia, distinguir diferentes *clases de características de la calidad*:

- *Físicas*: mecánicas, eléctricas, químicas o biológicas.
- *Sensoriales*: relacionadas con el olfato, tacto, gusto, vista y oído.

- *De comportamiento*: cortesía, honestidad, veracidad, ética, etc.
- *De tiempo*: puntualidad, fiabilidad o confiabilidad, disponibilidad, mantenibilidad, etc.
- *Ergonómicas*: relacionadas con aspectos antropocéntricos, relativas a la seguridad, etc.
- *Funcionales*: posibilitan el desarrollo de las prestaciones.

Para Garvin (1987), la calidad de un producto o servicio se compone de ocho dimensiones que ofrecen la base para la evaluación de sus elementos distintivos o propios. Se trata de características independientes entre sí, aunque algunas de ellas pueden estar interrelacionadas y no necesariamente tienen que darse en todos los productos o servicios. Estas *dimensiones de la calidad* son las siguientes:

- *Rendimiento*. Tiene un carácter funcional y constituye el soporte de las prestaciones exigidas al producto o servicio. Hace referencia a sus características principales o primarias.
- *Atributos adicionales*. Son características secundarias que contribuyen a diferenciar al producto o servicio y dan lugar a que éste sea más valorado por los consumidores.
- *Fiabilidad*. Aptitud de un producto para realizar sus funciones bajo unas condiciones determinadas y durante un periodo de tiempo establecido. Se mide teniendo en cuenta el tiempo que transcurre hasta el primer fallo, el tiempo medio entre fallos y el coste de mantenimiento y reparaciones.
- *Conformidad*. Grado de concordancia existente entre el diseño de un producto y los resultados obtenidos tras su fabricación. Depende fundamentalmente de los procesos y es una característica estrechamente relacionada con la fiabilidad ya que ésta depende de las correctas especificaciones de diseño y de la conformidad de la producción con respecto a las citadas especificaciones.
- *Durabilidad*. Tiempo de vida de un producto. Es un concepto difícil de definir, aunque puede interpretarse como la vida útil del producto antes de que tenga que ser reemplazado o antes de que tengan que reemplazarse sus componentes principales. Desde un plano técnico determina el periodo de tiempo en el que puede usarse el producto con un rendimiento superior a

unos valores límites. Esta dimensión se encuentra muy ligada con la fiabilidad y la conformidad. En el caso de los servicios, éstos poseen poca o nula durabilidad.

- *Utilidad*. Capacidad de un producto, cuando se usa bajo unas condiciones dadas, para proseguir en su patrón normal de trabajo cuando se requiera. Supone rapidez en el servicio, *disponibilidad* y coste más bajo. Es una característica de *tiempo* muy unida a la fiabilidad y al rendimiento.
- *Estética*. Incidencia del producto sobre los órganos *sensoriales* del consumidor. La apreciación de esta característica está sujeta a un alto grado de subjetividad, cada individuo juzga esta dimensión de forma diferente.
- *Calidad percibida*. Impresión, sensación, imagen positiva que desprende un producto o servicio y que es aprehendida por el consumidor sin llegar a tener información suficiente de sus características.

A las ocho dimensiones de la calidad propuestas por Garvin, se pueden añadir otras como:

- *Mantenibilidad*. Aptitud de un producto para continuar realizando su función o recuperar un estado en el que pueda efectuarla, bajo unas condiciones determinadas, tras ejercer sobre él todas las acciones necesarias para llevarlo a dicho estado. Viene determinada por el tiempo medio necesario para hacer el trabajo de reparación.
- *Verificabilidad*. Capacidad de un producto para que sus eventuales fallos puedan identificarse manual o automáticamente, con el auxilio de equipos de apoyo o sin ellos.
- Etc.

La mayoría de las características de la calidad descritas tienen una incidencia especial en el caso de bienes. Se pueden identificar diez dimensiones o características de la calidad asociadas a los servicios prestados por una empresa, a saber (Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) y Berry, Zeithaml y Parasuraman (1990)):

- *Naturaleza tangible*, que permite al usuario percibir e identificar al servicio de manera precisa.

- *Fiabilidad* o nivel de consistencia del servicio, constancia en la prestación del mismo.
- *Grado de respuesta.* Voluntad o facilidad de los empleados para prestar el servicio, competencia, capacitación y grado de conocimiento del personal para proporcionar el servicio.
- *Amabilidad,* gentileza o cortesía del personal en contacto directo con los usuarios.
- *Credibilidad.* Confianza y potencialidad para que la empresa sea creída por los clientes.
- *Seguridad.* Ausencia de riesgos, peligros o dudas.
- *Accesibilidad.* Capacidad de aproximarse al servicio y facilidad de contacto.
- *Comunicabilidad.* Empatía hacia el cliente.
- *Capacidad de comprender al cliente.* Esfuerzo de los trabajadores por entender las necesidades de cada cliente.

Las diferentes características o dimensiones de la calidad, considerando la perspectiva más asociada a los bienes o manufacturas, es decir, la planteada por Garvin, son más o menos apreciadas en función del concepto que sobre la calidad se tenga (James, 1997).

Así, ante una idea de la calidad fundamentada en la fabricación o en el usuario, predominan características como el rendimiento, atributos adicionales, fiabilidad, conformidad o durabilidad. Cuando la noción de calidad se basa en el producto o servicio, nuevamente se aprecia el rendimiento, los atributos adicionales y la fiabilidad, mientras que la conformidad pasa a un plano de menor importancia, se mantiene el interés por la durabilidad y se valora muy positivamente la capacidad de servicio o utilidad. Desde una concepción de la calidad basada en el valor, el rendimiento y los atributos adicionales mantienen su importancia, mientras que a la durabilidad y utilidad se unen con una alta estima los aspectos estéticos y de percepción de la calidad. Por último, desde una interpretación trascendente de la calidad, las características más valoradas son las de capacidad de servicio o utilidad, estética y las que inciden en la calidad percibida.



### 2.2.3. CALIDAD DE SERVICIO

En el subepígrafe anterior nos hemos referido a los trabajos de los profesores norteamericanos A. Parasuraman, V. A. Zeithaml y L. L. Berry, autores que identificaron diez dimensiones o características de la calidad asociadas a los servicios. Puesto que un servicio es el resultado de las actividades generadas por el proveedor para satisfacer al cliente, como dijimos en el capítulo anterior, se da una gran diferencia entre el producto final de una empresa de servicios y el producto final de cualquier empresa manufacturera.

Este hecho implica que los servicios poseen una serie de rasgos distintivos referidos a la forma en que son *producidos*, *consumidos* y *evaluados*, que explican la complejidad de su estudio (Lara, 2002). En el subepígrafe 1.2.3 explicamos cuáles son dichas características y sus implicaciones a la hora del tratamiento de la productividad de las actividades de servicios. A continuación veremos cuáles son las implicaciones principales que dichos rasgos distintivos tienen para la gestión de la calidad en las actividades de servicios:

- Intangibilidad. Puesto que los servicios son, en buena parte, prestaciones, experiencias o un beneficio que compra el usuario, resulta difícil establecer especificaciones precisas para su elaboración que permitan estandarizar su calidad. A diferencia de lo que sucede con los bienes, los resultados no pueden ser medidos, comprobados y verificados para asegurar su calidad antes de la venta. Además, cuando lo que se vende es una prestación, los criterios que emplean los consumidores para evaluarla pueden resultar complejos y difíciles de establecer con precisión. Es decir, en aquellas actividades donde el output es en mayor medida intangible, la calidad es percibida subjetivamente por el consumidor. Si observamos este hecho desde el punto de vista del análisis económico, en la toma de decisiones del consumidor es evidente la falta de información completa acerca de los precios de los productos sobre los que deben realizar su elección y, más aún, acerca de la calidad de los mismos. Dichas limitaciones para el consumidor influyen de forma significativa en la estructura de mercado existente, la efectividad de la publicidad y otras variables menos relevantes para el caso

de los servicios. Además de la obtención de información sobre la calidad de los productos a través de la búsqueda, tal y como ocurre con el proceso de obtención de información sobre precios, previo a la compra, el consumidor puede optar por otras vías, tales como la experiencia (Nelson, 1970). En este caso, el consumidor determina sus preferencias tras realizar varias compras de un producto. En el caso de los servicios, esta última vía es la forma relevante de obtención de información sobre la calidad. Por ello cobran especial importancia los esfuerzos para fidelizar al cliente, entre los que se encuentra la consolidación de una imagen de marca a través, por ejemplo, de la publicidad.

- Heterogeneidad. La variabilidad de los servicios hace referencia a que el resultado del servicio depende de quién lo lleve a cabo y de las circunstancias bajo las que se genera. Por lo tanto, la percepción de la calidad del servicio depende de ese contexto y de la persona que consume el servicio, de manera que dicha percepción no permanece constante con la repetición de la prestación del servicio. De este modo, a pesar de ser el mismo servicio, la valoración del cliente puede empeorar, lo que obliga a la empresa a mejorar continuamente, no siendo, pues, suficiente haber definido bien los atributos del servicio la primera vez que se presta (Sala, 1999).
- Inseparabilidad. En términos generales, la calidad de los servicios se produce durante su entrega o prestación (usualmente como fruto de la interacción entre cliente y proveedor), por lo que el usuario se ve envuelto en el proceso. Este hecho incide en la variabilidad de la calidad del output, que, a diferencia de lo que ocurre con los bienes, no puede ser medida antes de consumir el servicio. Además, la inseparabilidad implica que los servicios no son susceptibles de ningún tipo de cambio, son insustituibles. Cualquier artículo defectuoso puede ser cambiado por uno nuevo; sin embargo, el servicio sólo puede ser objeto de algún tipo de compensación que difícilmente satisfará al cliente (Sala, 1999).
- Caducidad. Una incorrecta planificación de la capacidad y las fluctuaciones de la demanda (que en el caso del sector hotelero presenta una alta estacionalidad) puede afectar negativamente a la percepción del cliente sobre la calidad del servicio. Además, la caducidad de los servicios impide, como hemos dicho anteriormente, la sustitución del mismo cuando el cliente

no ha quedado satisfecho.

- No almacenabilidad y no transportabilidad. Las restricciones temporales y locales que suponen dichas características inciden también sobre la calidad de los servicios. El tiempo que debe emplear el consumidor constituye un input que las empresas de servicios deben saber gestionar adecuadamente para minimizar su impacto negativo sobre la calidad del servicio. Por otra parte, en aquellos servicios que requieren un desplazamiento del consumidor, como es el caso de la actividad hotelera, la localización y la infraestructura para acceder al lugar donde se presta el servicio son determinantes de la percepción de la calidad por parte del cliente.
- Participación del cliente. Como dijimos en el capítulo anterior, la participación activa del cliente en el proceso de producción de los servicios y, por tanto, su consideración como otro input más del proceso, crea incertidumbre con respecto a la calidad del proceso. Por otra parte, la calidad del output tiene un componente subjetivo debido a dicha participación del cliente. Este hecho hace que en caso de las empresas de servicios la gestión de los clientes sea una necesidad. Por ello, y teniendo en cuenta la heterogeneidad y la inseparabilidad de producción y consumo, muy relacionadas con este aspecto, en el sector servicios tiene un alto grado de importancia la atención al cliente, de modo que la actitud y aptitud del personal que presta el servicio es fundamental. El factor humano desempeña un papel principal puesto que el modo de actuar de la persona que presta el servicio, puede añadir o restar valor a este (Sala, 1999).

Estas características ponen de relieve la dificultad que entraña la gestión de la calidad en los servicios y justifican los estudios realizados en este campo, en donde, además de los citados, pueden destacarse los debidos a Horovitz (1991), Rosander (1992), Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) y Berry (2003). No obstante, la bibliografía sobre la calidad está predominantemente orientada hacia los bienes tangibles, existiendo menos contribuciones centradas en la prestación de los servicios.

Las características de los servicios descritas anteriormente dificultan la valoración de la calidad percibida de los mismos. No obstante, existe un aspecto en el que las empresas de servicio poseen ventajas, como es la mayor facilidad que tienen

para identificar, conocer y atender de forma personalizada al cliente. Efectivamente, numerosas empresas industriales tratan únicamente con clientes intermedios y, en general, no conocen de primera mano sus preferencias y las especificaciones de sus expectativas, a no ser que opten por realizar la venta directa.

En definitiva, la calidad de un servicio es subjetiva y está directamente relacionada con lo que el cliente percibe, es decir, el juicio que realiza sobre la excelencia o superioridad del servicio prestado. El éxito del resultado dependerá de la capacidad que tenga la empresa prestadora del servicio para conocer y comprender las necesidades del cliente, así como del esfuerzo y la eficacia con la que se lleve a cabo el proceso y del coste en que incurre el cliente para acceder al servicio. Este coste no sólo implica el precio del servicio, sino la utilidad de lugar, tiempo y forma que proporcione.

A pesar de las dificultades que se presentan, se pueden determinar niveles generales de satisfacción mediante la recogida de información acerca de las necesidades de los clientes, la evaluación que hacen respecto a diferentes aspectos del servicio brindado y la intención de volver a contratar el mismo servicio. Sobre la base de la consolidación de esta información se pueden identificar tendencias que indiquen posibles oportunidades de mejora del servicio, así como el impacto que pueden generar en la rentabilidad de la empresa.

La recopilación de dicha información y su interpretación requiere de una metodología específica. En este sentido, las características expuestas anteriormente permiten entrever modelos específicos de gestión de las empresas de servicios y, en particular, modelos de referencia para la medición de la satisfacción de los usuarios.

El denominado *modelo de las deficiencias* fue el primero y quizás el más extendido para *medir la calidad en el sector de los servicios*. Sus autores, los profesores Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993), realizaron a finales de los ochenta un profundo estudio sobre la calidad del servicio en numerosas empresas norteamericanas abarcando seis áreas del sector servicio: reparación de equipos, tarjetas de crédito, compañías de seguros, llamadas de larga distancia, servicios bancarios y corredores de inversiones. Sus conclusiones se convirtieron en una apasionada defensa de la calidad total, que,

según ellos, reporta beneficios a todos los participantes en el servicio (consumidores, trabajadores, accionistas, la comunidad y el país).

## **2.3. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD**

En este epígrafe nos ocupamos de la *gestión de la calidad*. Iniciamos su tratamiento definiendo el concepto y exponiendo su evolución histórica; a continuación estudiamos los llamados *sistemas para la gestión de la calidad* y pasamos a detallar los *estándares internacionales* que les han dado forma, para concluir analizando los principios y fundamentos de la *calidad total*, cuya aplicación a la gestión de la calidad supone el hito más destacado en el proceso de evolución de la misma.

### **2.3.1. CONCEPTO Y EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD**

El proceso de evolución experimentado en el concepto de calidad ha determinado profundos cambios en los métodos utilizados para su gestión, la cual ha de entenderse en el sentido que la define la norma UNE-EN ISO 9000:2005 (AENOR, 2005:16):

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

El camino hasta la gestión de la calidad total, exponente máximo de los métodos utilizados para la gestión de la calidad, ha recorrido una secuencia que, a través de una serie de períodos, ha llevado hasta la situación actual. En dicho camino se ha ido mejorando tanto la componente social como la componente económica del movimiento de la calidad. En este proceso se pueden identificar diferentes etapas ligadas a la variación del concepto de calidad, a lo largo de las cuales se han dado importantes contribuciones que han supuesto auténticos hitos en la propia configuración histórica de la organización de la calidad y su extensión a todos los sectores de actividad. Sintéticamente, al menos, es posible distinguir cuatro grandes períodos:

1. **INSPECCIÓN.** Definida actualmente en la norma UNE-EN ISO 9000:2005 (AENOR, 2005:22) como:

Evaluación de la conformidad por medio de la observación y dictamen, acompañada cuando sea apropiado por medición, ensayo/prueba o comparación con patrones.

La inspección, en su acepción más clásica, se establecía sobre la base de la desconfianza, tanto en los procesos, como en los trabajadores. El objetivo en materia de calidad consistía en detectar defectos y desviaciones en las características de los productos en relación con los requisitos especificados.

La calidad era un problema a resolver, todo el interés giraba en torno a la uniformidad en el suministro. Para ello se fijaban estándares y se establecían puntos de verificación, dedicándose los profesionales de la calidad a la inspección, cotejo y medición.

Descansaba la responsabilidad, con respecto a la calidad, en un departamento específico que, actuando sobre fabricación, comprobaba la calidad, separando las piezas rechazadas para ser reparadas o desechadas.

Este sistema, en definitiva, operaba sobre los resultados una vez producidos, sin actividades de prevención y sin involucrar en él a los proveedores o a los clientes.

2. **CONTROL DE LA CALIDAD.** En los años cuarenta comienza a extenderse la aplicación del control estadístico de la calidad. El control de la calidad es definido en nuestros días por la norma UNE-EN ISO 9000:2005 (AENOR, 2005:16) como:

Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

Bajo esta perspectiva de gestión, la calidad seguía siendo un problema a resolver, aunque con respecto al sistema anterior, ahora el objetivo primordial era el control. Mediante el desarrollo de herramientas y técnicas estadísticas se trataba de reducir la inspección y garantizar el mantenimiento de unos suministros uniformes.

Los técnicos resolvían problemas y aplicaban métodos estadísticos, operando sobre las áreas de fabricación e inspección, por lo que la calidad

pasó a ser controlada. Este planteamiento supone un avance con respecto a la inspección; se utilizan métodos y sistemas más sofisticados basados en técnicas de calidad más avanzadas que conducen a un mejor control de los procesos y de las incidencias debidas a las no conformidades.

En estas condiciones, en el coste total de los productos es necesario incluir los costes de selección y los correspondientes a las tasas de rechazo, con lo que el precio del producto aumenta sin haber incrementado su valor añadido.

3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD. El efecto conjugado de la complejidad creciente de los productos, de la expansión general de los mercados, así como de la elevación del nivel de educación, conduce progresivamente al mundo industrial de los años sesenta, a ir desmarcándose del concepto de control de calidad y a la adopción paulatina del de garantía de la calidad, o aseguramiento de la calidad, concepto que define la norma UNE-EN ISO 9000:2005 (AENOR, 2005:16) como:

Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.

En este caso, el objetivo principal del proceso de gestión es la coordinación de todos los departamentos, que actúan frente a la calidad como un problema a resolver, aunque activamente, el énfasis se pone en la totalidad de la cadena de servicio, incluyendo las actividades de I+D y las áreas de apoyo.

Los métodos de trabajo que se emplean consisten en programas y sistemas. Por tanto, los profesionales se ocupan de la planificación y medición de la calidad y del diseño de programas.

La dirección se limita a fijar la política, planificar, coordinar y controlar su ejecución, en la cual se empeñan todos los departamentos de la empresa. En este caso la calidad se produce.

Con este enfoque se descentralizan responsabilidades, se enriquecen las tareas y se potencian las relaciones internacionales, en un intento de que vaya desapareciendo el antagonismo entre producción y calidad.

4. **GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL.** En la década de 1980, en una coyuntura de crisis económica, a la que sobreviven únicamente las empresas más competitivas, el mundo occidental se interroga ante el éxito japonés. Parece ser que una de las claves del mismo reside en su forma de aplicar los conceptos de calidad, según el método llamado control total de la calidad. La gestión de la calidad total implica un cambio de filosofía y del modo de funcionamiento de las empresas, afrontado por la dirección general, que deberá asegurar la transmisión vertical de dichos cambios.
- El objetivo principal es la utilización de la calidad como un elemento estratégico de la empresa, capaz de generar ventajas competitivas destacables y duraderas; la calidad ya no es un problema a resolver, sino que se erige como una oportunidad a aprovechar.
- Se enfatiza en proyectar la calidad más allá de la empresa, se orienta al mercado, a las necesidades de los clientes, y para su tratamiento se emplean métodos de planificación estratégica, fijación de objetivos y movilización de la organización. Los profesionales fijan objetivos, diseñan y ejecutan programas de educación, entrenamiento y coordinación entre departamentos.
- Todos los miembros de la organización son responsables de la calidad; con la dirección al frente, marcando el liderazgo activo, la calidad ya no se produce, ahora se gestiona.

Dentro de las cuatro etapas consideradas es muy importante destacar que desde el inicio de los años noventa comienza el denominado por Camisón, Cruz y González (2006) *enfoque estratégico de la calidad*. En estos años se desarrolla y consolida un nuevo concepto de la calidad que es multidimensional y dinámico: “la gestión de la calidad se constituye en un eje del sistema directivo, respondiendo a un esfuerzo por la búsqueda de la excelencia en todas las áreas de la dirección y la empresa” y los sistemas para la gestión de la calidad se ven obligados a conciliar la perspectiva interna de la calidad ligada a la mejora de la eficiencia de la empresa con la perspectiva externa vinculada al logro de la satisfacción del cliente. Sobre el tratamiento de ambas perspectivas en la literatura y la visión actual que integra a ambas, hablaremos en el epígrafe 3.2.



### 2.3.2. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Ocuparse, aunque sea desde una perspectiva general, de los sistemas de gestión de la calidad exige referirse a la familia de normas internacionales ISO 9000. Se encuentra destinada en su totalidad a los sistemas de gestión de la calidad. Éstos constituyen su razón de ser. Así, se tiene que la introducción a la *norma UNE-EN ISO 9000:2005. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario* (AENOR, 2005:7) establece:

La norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

La norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

La norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

La norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Mediante la utilización de la norma UNE-EN ISO 9000:2005 (AENOR, 2005), se puede definir un sistema de gestión de la calidad como un: “sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad”. La norma precisa qué se entiende por sistema de gestión: “sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos”. Por lo tanto, puede concluirse afirmando que el sistema de gestión de la calidad *es un conjunto de elementos mutuamente relacionados que interactúan para establecer la política y los objetivos de la calidad de la organización y para lograr dichos objetivos.*

El sistema de gestión de la calidad se aplica a todas las actividades desarrolladas por la empresa relativas a la calidad de un producto o servicio, actividades interrelacionadas entre sí y que se influyen mutuamente. Los sistemas de gestión de la calidad se crean según el tipo de empresa, en función de sus necesidades y de sus relaciones, tanto con los clientes como con los proveedores. Con ellos, se trata de garantizar que se cumplan los requisitos especificados. Y deben de ser tan amplios

como sea preciso para alcanzar los objetivos de la calidad, si bien, no deben sobredimensionarse, ni infradimensionarse, es decir, el sistema de gestión de la calidad tiene que diseñarse de forma tal que se ajuste a las exigencias de los citados objetivos y a los requerimientos contractuales, los cuales constituyen la expresión formal de las relaciones proveedor-cliente. No obstante, el sistema de gestión de la calidad trasciende en su estructura a las exigencias de estas relaciones; inicialmente se diseña para satisfacer las necesidades internas de gestión de la organización, que van más allá de los requisitos de un cliente particular que sólo evalúa la parte del sistema de gestión de la calidad que le concierne.

La familia de normas ISO 9000, como se ha indicado, se ocupa plenamente de los sistemas de gestión de la calidad, detallando sus fundamentos, terminología aplicable, requisitos que deben reunir, directrices para garantizar y mejorar tanto su eficacia como su eficiencia, etc. Dentro de este amplio espectro de tratamiento de los sistemas de gestión de la calidad, las normas UNE-EN ISO 9001:2008 (AENOR, 2008) y UNE-EN ISO 9004:2009 (AENOR, 2009) contienen referencias concretas a los requisitos generales y de documentación que deben cumplir, los aspectos a considerar en la gestión de los recursos, el enfoque con el que afrontar todo lo relativo a los recursos humanos, la estructura organizativa, la infraestructura, el ambiente de trabajo, etc.

Todos los elementos del sistema de gestión de la calidad funcionan interrelacionados a través de procesos que existen tanto en el ámbito interno de las funciones de la empresa u organización como entre dichas funciones. En la actualidad el concepto de proceso es fundamental, la norma UNE-EN ISO 9000:2005 (AENOR, 2005) lo define como: “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y, en particular, las interacciones entre tales procesos, se conoce como “enfoque basado en procesos”.

En definitiva, el sistema de gestión de la calidad puede identificarse con un método de trabajo por medio del cual se asegura la conformidad de los productos y servicios con los requisitos especificados. Consta de dos partes (Senlle y Stoll, 1994):

- 1<sup>a</sup> La estructura documental. Consiste en una parte escrita en la que se describe el sistema, la política que lo orienta, objetivos a conseguir, procedimientos, instrucciones, etc., ajustándose a una norma determinada escogida por cada empresa según sus intereses. Cuando la norma utilizada es la UNE-EN ISO 9001:2008 (AENOR, 2008), su apartado 4.2 establece los requisitos documentales del sistema.
  
- 2<sup>a</sup> El soporte práctico. Conformado por tres componentes: la física, compuesta por locales, máquinas, instrumentos de control, etc.; la humana, centrada en el adiestramiento del personal, considerando todos los niveles de la empresa, en técnicas de calidad, la formación a fin de crear un equipo motivado, cooperador, sensibilizado por la calidad, etc., y, finalmente, la estructural, integrada por la estructura organizativa, es decir, por las líneas jerárquicas y canales de comunicación a través de los cuales se relacionan todos los elementos del sistema.

Al diseñar el sistema de gestión de la calidad, para asegurar su correcto funcionamiento y garantizar que su aplicación en la organización contribuye a la mejora continua de su desempeño, es necesario que se tengan en cuenta los ocho principios de la gestión de la calidad. Estos principios, identificados en la norma UNE-EN ISO 9000:2005 (AENOR, 2005) son los siguientes:

1. Enfoque al cliente. Las organizaciones dependen de sus clientes y, por lo tanto, deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder sus expectativas.
2. Liderazgo. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación en la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

3. Participación del personal. El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4. Enfoque basado en procesos. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. Enfoque de sistema para la gestión. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. Mejora continua. La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Queremos finalizar este subepígrafe, destacando algunas cuestiones (Benavides y Quintana, 2003):

- La implantación de un sistema de gestión de la calidad en cualquier empresa u organización es una tarea ardua y compleja. El enfoque de sistemas descrito en la norma ISO 9000 ayuda a su puesta en práctica.
- Los sistemas de gestión de la calidad no son, ni mucho menos, privativos de las grandes empresas; son sistemas aplicables a cualquier organización, con independencia de que su actividad sea de bienes o de servicios y con total independencia de su tamaño. Lógicamente, en las PYME el sistema deberá adaptarse a sus características y resultará mucho menos complejo, más simple y, por tanto, más económico que en el caso de las grandes empresas.
- Hay que tener muy presente que los sistemas de gestión de la calidad se configuran como una manera de hacer las cosas, un camino, y nunca podrá considerárseles como un objetivo en sí mismos, su existencia dentro de una empresa no implica que se alcancen los estándares de calidad deseados, aunque son el punto de partida básico y fundamental para su consecución.

### 2.3.3. ESTÁNDARES INTERNACIONALES

Para James (1997) los estándares internacionales de gestión de la calidad constituyen el pilar básico que soporta el avance para la mejora continua de la calidad. El estándar más empleado es el proporcionado por la serie de normas ISO 9000; si bien no es el único, el contenido de este subepígrafe se circunscribe a él. Para conocer el origen de la serie de normas ISO 9000 hay que remontarse al desarrollo de estándares como el MIL-Q-9858 norteamericano, aparecido en 1963, el AQAP de la OTAN, que surge en 1969, o el ANSI-N45-2, también americano, que aparece en 1971, orientado a la mejora genérica de la calidad.

En 1972 el *Instituto de Normalización Británico* (BSI) publicó los estándares BS-4891 y BS-5179, precursores del BS-5750, aparecido en 1979 como respuesta a la proliferación de normas sobre aseguramiento de la calidad en la década de los setenta. El *Instituto de Normalización Británico* lideró, en el seno de la *Organización Internacional de Normalización* (ISO), la constitución del Comité sobre aseguramiento, técnicas y prácticas de la calidad, que en la actualidad se denomina ISO/TC 176 Gestión de la calidad y aseguramiento de la calidad. El Comité ISO/TC 176 publicó, en 1987, la serie de normas ISO 9000, que fueron incorporadas por el *Comité Europeo de Normalización* (CEN-CENELEC) como normas EN 29000 y asumidas por España, en el año 1989, elaboradas por la *Asociación Española de Normalización y Certificación* (AENOR) como normas UNE 66900. El estándar internacional ISO 9000 ha sido adoptado por numerosos países del mundo, modificándose en tres ocasiones, con el objetivo de actualizarlas y, sobre todo, con el fin de evitar la aparición y proliferación de nuevos estándares, en los años 1994, 2000 y 2005.

Desde su nacimiento se habían realizado diversas críticas a las normas ISO 9000; en relación con la versión de las mismas aparecida en 1994, éstas fueron cuestionadas entre otras, por las siguientes razones (Heras, 2000 y Sanz, 2000): dificultad para su aplicación por parte de las PYME; excesivo énfasis en los documentos, lo que generaba burocracia y rigidez en la gestión; fuerte orientación industrial; falta de orientación al cliente; no respondían a las necesidades de una gestión orientada a los procesos; no se conseguían mejoras reales, ya que se quedaban en meras declaraciones o en la creación de documentos; existía un elevado grado de confusión a

la hora de escoger la norma por la que certificarse; planteaban elevadas dificultades para integrarse con otros sistemas de gestión; etc.

A la vista de las críticas anteriores, durante los años 1997 y 1998 se llevó a cabo una encuesta financiada por la ISO dirigida a los organismos nacionales de certificación y acreditación y a relevantes organizaciones, tanto públicas, como privadas. De los resultados de esta encuesta se destacó que los elementos más importantes de las ISO 9000:1994 (AENOR, 1994) eran los siguientes: acciones correctoras y preventivas, responsabilidades de la dirección, control de los procesos, auditorías internas de la calidad y control de los productos no conformes.

Además se detectaron como aspectos de más difícil interpretación e implantación de las ISO 9000:1994 los siguientes: control del diseño, técnicas estadísticas, acciones correctoras y preventivas, control de los procesos y sistema de la calidad. De la información obtenida se derivó que la versión de las normas correspondiente al año 2000 debería potenciar aquellos aspectos de la versión anterior que se habían valorado positivamente y modificar y corregir los de difícil interpretación.

Una novedad de gran interés en las ISO 9000:2000, fue la incorporación a ellas de los denominados *principios de gestión de la calidad*, que fueron publicados en 1997. Estos principios junto con los elementos más importantes de las normas y aquéllos de más difícil interpretación constituyeron el *output* que alimentó el proceso de revisión de las ISO 9000:1994 (AENOR, 1994).

Desde diciembre de 2000 se contó con la ISO 9000:2000 (AENOR, 2000). Su aparición anuló y reemplazó a la segunda edición de las normas, la correspondiente al año 1994, y con ella se introdujeron importantes cambios en la norma ISO 9001 (AENOR, 1994b) y, además, se retiraron de la circulación las normas ISO 9002 (AENOR, 1994c) e ISO 9003 (AENOR, 1994d), concediéndose un plazo de tres años, hasta finales de 2003 para que las empresas certificadas por ellas se adaptasen al nuevo modelo.

La edición de la norma ISO 9001:2000 (AENOR, 2000b) incorpora un título revisado, en el cual ya no se incluye el término “aseguramiento de la calidad”. De esta

forma se destaca el hecho de que los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos en la edición del año 2000 de la norma ISO 9001, además del aseguramiento de la calidad del producto, pretenden también aumentar la satisfacción del cliente. La gestión de la calidad es considerada, por esta versión de la norma, como un proceso que parte de unos *inputs*, los requisitos manifestados por los clientes, sobre los que se trabaja para la obtención de unos *outputs*, mediante la aplicación de los principios de la mejora continua. La dirección es responsable de su implantación y mantenimiento y ha de gestionar los recursos con el necesario liderazgo para su logro. La medición y el análisis de los resultados resultan fundamentales para retroalimentar el proceso, del cual, además de los *outputs*, se deben obtener unos resultados generadores de satisfacción para todas las partes interesadas.

Entre los principales cambios de la serie de normas ISO 9000, introducidos en la revisión del año 2000, especialmente en relación con la norma ISO 9001:2000 (AENOR, 2000b) cabe destacar cuatro aspectos:

1. Su orientación a los procesos. Se realizó especial hincapié en el *enfoque basado en procesos*; con ello se pretendía dar respuesta a la necesidad que las organizaciones tienen, para mejorar su eficacia y ser eficientes, de identificar y gestionar adecuadamente todos sus procesos estrechamente relacionados unos con otros. El enfoque basado en procesos pretende mejorar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.
2. Su desarrollo como parte de un par. Las nuevas normas ISO 9001 (AENOR, 2000b) e ISO 9004 (AENOR, 2000c), se desarrollaron como un par coherente de normas para los sistemas de gestión de la calidad, las cuales fueron diseñadas para complementarse entre sí, aunque podían utilizarse como documentos independientes. La norma ISO 9001:2000 (AENOR, 2000b), como ya se ha indicado, especificaba los requisitos del sistema de gestión de la calidad y la norma ISO 9004:2000 (AENOR, 2000c), con una estructura similar a la anterior, proporcionaba recomendaciones sobre un rango más amplio de objetivos de un sistema de gestión de la calidad, orientados a mejorar las prestaciones globales de la organización, si bien, no

era una guía para la implantación de la ISO 9001:2000 (AENOR, 2000b), ni tampoco podía aplicarse con fines de certificación o contractuales.

3. Su vocación de ser compatible con otros sistemas de gestión. Especial importancia tiene el hecho de que la norma se desarrollara con el fin expreso de hacerla compatible con otros estándares internacionalmente reconocidos, es decir, con la norma ISO 14001 (AENOR, 2004), relativa a sistemas de gestión medioambientales.
4. Su orientación al cliente. El modelo que sustentaba a la norma ISO 9001:2000 (AENOR, 2000b) reconocía un protagonismo especial a los clientes, que juegan un papel esencial en la definición de los requisitos del producto o servicio. Por consiguiente, su consideración es fundamental y determinante para las entradas del proceso. Se requiere el arbitrio de mecanismos necesarios para poder evaluar y validar si se han satisfecho los requisitos del cliente.

La familia de las ISO 9000:2000 se ha sometido a una nueva revisión; así, en 2005 aparece la versión actual de la norma UNE-EN ISO 9000 (AENOR, 2005) y el 17 de noviembre de 2008 vio la luz la nueva norma UNE-EN ISO 9001:2008 (AENOR, 2008). Esta versión ha sido elaborada por la *Organización Internacional de Normalización* con el fin de adaptar sus requisitos a los cambios que se van produciendo en la sociedad, en el entorno empresarial y en las herramientas de gestión. Según Martín Alonso (2008), los cambios que incorpora la norma ISO 9001:2008 en relación con su versión de 2000, abarcan prácticamente la totalidad de los apartados de la norma, pero éstos no suponen un impacto para los sistemas de gestión de la calidad de las organizaciones basados en la ISO 9001:2000, ya que fundamentalmente están enfocados a enfatizar o mejorar aspectos tales como:

- Importancia relevante del cumplimiento legal y reglamentario.
- Alineación con los elementos comunes de los sistemas de gestión ambiental definidos en la norma UNE-EN ISO 14001:2004.
- Mayor coherencia con otras normas de la familia ISO 9000.
- Mejora del control de los procesos subcontratados.
- Aumento de comprensión en la interpretación y entendimiento de los elementos de la norma para facilitar su utilización.



- Eliminación de ambigüedades en el tratamiento de algunas actividades.

Concluimos aquí la exposición relativa al estándar internacional ISO 9000, que es la base de los sistemas de gestión de la calidad en la empresa y a partir del cual han ido apareciendo y sucediéndose otros estándares que han tenido como objetivo la implantación y el desarrollo de diversos sistemas de gestión centrados en el tratamiento de múltiples aspectos relacionados con la actividad empresarial.

#### **2.3.4. GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL**

Hacia 1930 Shewart crea y aplica el Control Estadístico de Proceso (SPC) con objeto de reducir de forma sistemática la variabilidad de los procesos fabriles y mejorar así la calidad. Con posterioridad, un discípulo suyo, Deming, asumiría y desarrollaría los principios del SPC.

En la década de 1960, el control de calidad extiende su ámbito de supervisión a toda la empresa y aparece el *Control Total de la Calidad* (TQC). Juran, en 1954, liga el concepto de calidad con el cliente.

El objetivo prioritario del SPC pasa de ser la reducción de la variabilidad de los procesos como medio para mejorar la calidad de los productos *per se*, a ser un medio para la mejora de la calidad de los productos en orden a satisfacer las necesidades de los clientes (Benavides y Quintana, 2003).

En la década de los setenta, Deming monopoliza la expresión *Calidad Total* (Solana, 1992), populariza y extiende el concepto de *Calidad Total*, lo desarrolla y esquematiza en los denominados “principios de Deming para salir de la crisis”. Se trata de 14 puntos que consideraba básicos para la transformación de la industria americana y la mejora de sus niveles de competitividad. Estos principios (Deming, 1989), son:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio, y de proporcionar puestos de trabajo.

2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio.
5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio.
6. Implantar la formación en el trabajo.
7. Implantar el liderazgo.
8. Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia en la empresa.
9. Derribar las barreras entre los departamentos.
10. Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad.
11. Eliminar los estándares de trabajo en planta y la gestión por objetivos.
12. Eliminar las barreras que privan al personal del derecho a estar orgulloso de su trabajo.
13. Implantar un programa vigoroso de educación y auto-mejora.
14. Poner a todo el personal de la empresa a trabajar para conseguir la transformación. La transformación es tarea de todos.

La aplicación de los principios de Deming para salir de la crisis, la implantación de un sistema de calidad total no es un fin en sí mismo, sino un método de gestión, cuyo objetivo es optimizar la empresa, sus productos o servicios y, por consiguiente, la satisfacción del cliente, logrando a través de ella mejorar su competitividad en los mercados.

Este concepto de gestión de la calidad total se apoya en los siguientes puntos (Benavides y Quintana, 2003):

- Todas las funciones de la empresa están implicadas en la obtención de la calidad de los productos y de los servicios.
- La calidad afecta tanto a las funciones de la empresa relacionadas con el producto, desarrollo, producción, garantía de calidad, etc., como a las funciones de gestión: administración, ventas y, por supuesto, a la dirección general.

- La noción de servicio alcanza una nueva dimensión. No se trata de algo adicional, sino de un valor que complementa al producto y que aumenta su valor añadido. Es necesario, además de promocionar el producto, cumplir plazos y calidad a precios competitivos.
- En el seno de cada función, todos los empleados son agentes de la calidad, responsables enteramente de ella, sin distinción del nivel jerárquico al que pertenecen.
- Todas las necesidades del cliente deben ser integradas en la gestión de la calidad.
- La relación clientes-proveedores internos debe hacerse extensiva a toda la organización.
- Se impone una norma de calidad universal: ausencia total de defectos.
- No se puede admitir que exista un solo cliente insatisfecho, ya que su insatisfacción se propagará en progresión geométrica en el colectivo de clientes potenciales.
- Cada función utilizará todos sus medios para mejorar la calidad, orientando sus recursos tanto a la prevención como a la resolución de los problemas.
- La calidad total debe tener en cuenta las necesidades del cliente, pero también evolucionar en la medida en que éstos evolucionan.

El concepto de gestión de la calidad total, así entendido tiene, para Camisón (1994), tres significados esenciales:

- a) Se perfila como una estrategia que envuelve a toda la organización, a cada departamento, a cada actividad, a cada persona en cada nivel de la empresa u organización.
- b) La cadena de relaciones internas que se da en la organización, en la que cada uno de los miembros adopta el papel *cliente-proveedor*, se configura como el engranaje fundamental en el proceso de generación de valor añadido y debe gestionarse con el objetivo ineludible de eliminar todo valor añadido que no aporte nada al cliente.
- c) Los problemas de calidad en una organización tienen su origen primordial en la dirección y no en los trabajadores.

Para Moreno-Luzón, Peris y González (2001) la gestión de la calidad total se caracteriza por: su orientación al cliente, el liderazgo de la dirección, la participación, compromiso y cooperación de los miembros de la empresa, el enfoque global de la dirección y la búsqueda de la mejora continua. Estos autores realizan un epítome sistematizado de los principios específicos o propios que la definen y aportan una serie de principios genéricos que, aunque no son exclusivos del paradigma, son importantes para ligarlo con la dirección estratégica y el diseño organizativo, ofreciendo la siguiente clasificación (Moreno-Luzón, *et al.*, 2001):

Principios específicos:

1. Atención a la satisfacción del cliente.
2. Liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad.
3. Participación y compromiso de los miembros de la organización.
4. Cambio cultural.
5. Cooperación en el ámbito interno de la empresa.
6. Trabajo en equipo.
7. Cooperación con clientes y proveedores.
8. Formación.
9. Administración basada en hechos y apoyada en indicadores y sistemas de evaluación.
10. Diseño y conformidad de productos y procesos.
11. Gestión de procesos.
12. Mejora continua de los conocimientos, procesos, productos y servicios.

Principios genéricos:

13. Enfoque global de dirección y estrategia de la empresa.
14. Objetivos y propósito estratégico de la empresa.
15. Visión compartida de los miembros de la organización.
16. Clima organizativo.
17. Aprendizaje organizativo.
18. Adecuadas compensaciones a los *stakeholders*.
19. Asignación de los medios necesarios.
20. Diseño de la organización que facilite la eficacia y la eficiencia de la empresa.

Con respecto al conjunto de principios expuestos, los autores citados los dividen en principios motores o causales, que son condición necesaria (y posibilitadora) para obtener el cumplimiento y desarrollo de otros principios, y principios derivados de primer o segundo orden, que son consecuencia de los principios motores. Para que un principio tenga un desarrollo efectivo se requiere, además del establecimiento correcto del principio motor correspondiente, la voluntad de la dirección y que ésta lleve a cabo las actuaciones necesarias para el cumplimiento del principio en cuestión.

Lo que probablemente convierte a la gestión de la calidad total en un paradigma que desafía a todas las técnicas del *management* convencional es su capacidad de actuar simultáneamente sobre dos aspectos básicos para la competitividad de las empresas: la *calidad* y la *productividad* (véase la figura 2.1).

Realizadas las consideraciones anteriores, hay que destacar que numerosos autores (Solana, 1992; Camisón, 1994; Guillén, 1994; Chávarri, 1996; Colom, 1997; Ruiz, 1999; etc.) han entendido o interpretado la gestión de la calidad total como un *modelo ecléctico de dirección* en el que convergen otros modelos anteriores, es decir, un paradigma de síntesis de los modelos de dirección que le precedieron.

Así, para Guillén (1994), el *Total Quality Management* (TQM) incorpora además de las técnicas propias del *Modelo de Relaciones Humanas* de Elton Mayo, muchas ideas que proceden de la *Dirección Científica* de Taylor y algunas del *Modelo del Análisis Estructural* de Alfred Sloan.

Muchas de las compañías que hoy aplican el TQM presentaban inicialmente problemas de baja productividad, baja y cambiante calidad en sus productos, elevado absentismo y rotación en su personal, problemas morales y parálisis burocrática. Las técnicas de la gestión de la calidad total basadas en esquemas participativos, en el desarrollo de equipos de trabajo, liderazgo transformacional, son implantadas para que los empleados y directivos estén más motivados, sean más cooperativos, innovadores y responsables. Las estructuras planas, las redes de empresas y la autonomía divisional erradican los hábitos de la burocracia.

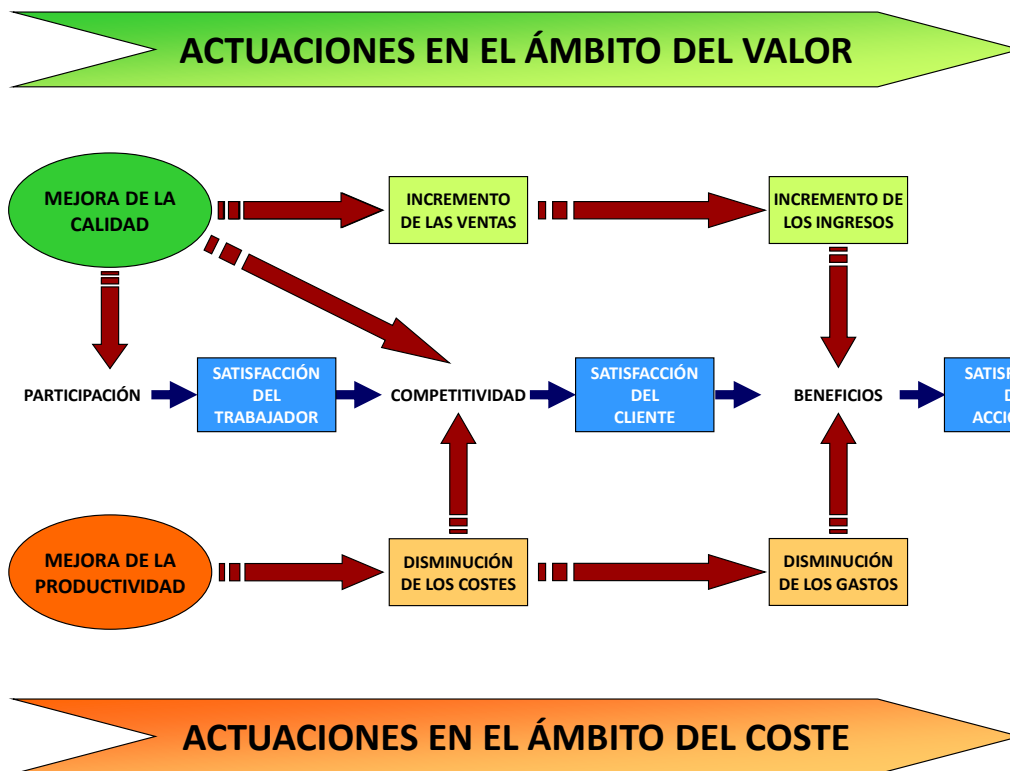


FIGURA 2.1.  
INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL  
SOBRE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL  
(Fuente: adaptada de González de Santamaría, J.A., 1995:17)

Para Camisón (1994), la gestión de la calidad se constituye en el eje del sistema directivo, respondiendo a un esfuerzo por la búsqueda de la excelencia en todas las áreas de la dirección y la empresa. Los sistemas de gestión de la calidad total orientados al consumidor se conciben como un “despliegue de la función calidad para definir la voz del cliente en términos operativos” y suponen el último peldaño en los sistemas de la calidad, habiendo superado todas las etapas previas de orientación al producto, al proceso, al sistema, a los empleados, a la sociedad y al coste. Se pasa de un contexto cerrado a una visión holística (Colom, 1997) de la empresa más en consonancia con las actuales corrientes metodológicas de las ciencias sociales.

Chávarri Dicenta (1996) mantiene la tesis, que suscribimos en su totalidad, relativa a que la gestión de la calidad total es mucho más que un conjunto de nuevas técnicas o herramientas de gestión. Considera que se trata de un paradigma nuevo en el

campo del *management* que supera a los que le precedieron, opinión que es similar a la expuesta por Guillén (1994), como antes se ha referido.

Las opiniones anteriores, que datan en su mayoría de la década de 1990, constituyen planteamientos ya clásicos que han sido ratificados en la actualidad por trabajos tan autorizados como los contenidos en la excelente obra de Camisón, Cruz y González (2006).

En la gestión de la calidad total se sitúa al cliente como norte que guía la actividad empresarial, la empresa se concibe como un flujo de actividades en torno a las cuales se realiza un trabajo que persigue la satisfacción del cliente. La orientación hacia los procesos como flujos de las actividades que darán como resultado la satisfacción de los clientes exige nuevas técnicas de trabajo que permitan la integración entre los agentes implicados en el flujo transversal de actividades, surgen así el Desarrollo de la Función Calidad (QFD), la Ingeniería Concurrente (CI), etc.

Son formas de trabajar cooperativas basadas en equipos multidisciplinares que requieren estructuras organizativas apropiadas, de carácter transversal, de las que son precedentes la estructura por proyectos y la estructura matricial. El nuevo método de trabajo exige una metodología que es común a cualquier actividad, viene representada por el ciclo de mejora continua: *planificar-hacer-verificar-actuar*. Su aplicación precisa una implicación activa, decidida y comprometida de todo el personal, el cual deberá estar imbuido de una cultura que propicie la búsqueda permanente de la excelencia.

La gestión de la calidad total, con las notas que la caracterizan y que se han venido desarrollando hasta aquí, se perfila como ese enfoque ecléctico capaz de superar las contradicciones y limitaciones propias de otros modelos de dirección. Su planteamiento globalizador, su visión sobre la totalidad y el papel que el hombre ha de asumir en relación con la organización, en su doble dimensión de cliente externo o interno de ella, convierten a la gestión de la calidad total en un paradigma único para, a través de él, poder integrar en un modelo de síntesis los diferentes sistemas de gestión que hoy se aplican en la empresa. Todos se caracterizan por la necesidad de ser abordados con criterios holísticos, de participación, búsqueda de la excelencia, orientación hacia los clientes, etc.

La empresa industrial en la actualidad se ve abocada, si quiere garantizar su competitividad y, por medio de ella, su supervivencia, a asumir e implantar en su seno sistemas que le permitan gestionar la calidad, los aspectos medioambientales, la preservación del estado de salud de sus trabajadores, la tecnología, los recursos, sus capacidades, el conocimiento, etc.; todas son variables en las que a la empresa le va su futuro, su existencia, todas han de abordarse desde una perspectiva estratégica, con una implicación del personal, etc.,

PARÁMETRO	ENFOQUE SEGÚN EL PARADIGMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
Objetivos y fines de la empresa	Maximización a largo plazo de la aportación
Orientación	Al cliente externo e interno
Visión	Holística
Medios	Calidad
Filosofía	Mejora continua
Estructura organizativa	Orientada a los procesos, dirección transversal, basada en los equipos multidisciplinares de trabajo, pirámide achatada e invertida
Organización del trabajo	Flujos de trabajo, cliente interno, cooperación, aplicación del ciclo de Deming
Herramientas	Despliegue de la función calidad, control estadístico de proceso, ingeniería concurrente, benchmarking, etc.
Mecanismos de control	Mutuo ajuste, estandarización de conocimientos
Función de la información	Motivación, herramienta de trabajo
Función de la formación	Crear habilidades
Modelo de dirección	Entrenador, profesor

TABLA 2.2.  
ENFOQUE DE LOS PARÁMETROS CARACTERIZADORES DEL  
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL  
(Fuente: adaptado de Chávarri Dicenta, F., 1996:577)

Resulta obvio que no pueden multiplicarse los sistemas de gestión, no es posible burocratizar la empresa, encorsetarla en estructuras superpuestas, en manuales distintos orientados funcionalmente, etc. Tan sólo un paradigma con un alto poder de integración puede hacer viable la gestión de las variables que antes se han relacionado de forma estratégica, coordinada, conjunta y centrada transversalmente en los procesos que como destinatarios finales tienen a los clientes. Éste es el modelo de gestión de calidad total, el cual, como indica Chávarri (1996), es un *modelo de management de quinta generación* que, en opinión del citado autor, se caracteriza por los parámetros y enfoque de los mismos recogidos en la tabla 2.2.

Resulta obligado hacer una llamada de atención sobre el diseño e implantación de sistemas para la gestión de la calidad total. Estos sistemas afectan a la totalidad de la



empresa; por consiguiente, su diseño trasciende las posibilidades de los expertos en calidad, al tratarse de un problema de gestión y de organización que pretende asegurar la eficiencia de la empresa, como resultante del conjunto de sus actividades (Solana, 1992).

Se sabe por Mintzberg (1991), que la eficiencia de la empresa viene determinada por “la coherencia de las características internas, la armonía de sus procesos y la adecuación a su contexto (entorno)”. Un diseño adecuado de la estructura organizativa que permita el logro de esta eficiencia es algo que compete a los directivos de la empresa y exige un detallado análisis, tanto interno como externo de la empresa. Si éste no se efectúa y se traslada o se importa un modelo de gestión de la calidad total que se reproduce miméticamente, estará irremediablemente abocado al fracaso. Es imprescindible la participación activa de la dirección y de los expertos en organización para el diseño con garantías de éxito del modelo que la empresa pretende aplicar.

## **2.4. GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SECTOR HOTELERO**

Dado que la investigación realizada toma como objeto de estudio los hoteles de Andalucía, en este epígrafe se realiza una exposición que permita conocer el tratamiento dado a la calidad y su gestión en este tipo de establecimientos. Para ello, en el subepígrafe 2.4.1, se realiza una presentación general sobre cómo ha sido enfocada la calidad en el turismo y se dedica especial atención al Sistema de Calidad Turística Española, para pasar, a continuación, a realizar un análisis de las normas, sistemas de gestión y marcas de calidad en el sector hotelero y concluir con una referencia al estándar nacional UNE 182001:2008 de aplicación a hoteles y apartamentos turísticos.

### **2.4.1. LA CALIDAD EN TURISMO. EL SISTEMA DE CALIDAD TURÍSTICA ESPAÑOLA**

En el sector turístico han aparecido una serie de iniciativas tendentes a desarrollar modelos y herramientas que permitan a las empresas implantar sistemas de gestión de la calidad orientados a mejorar su competitividad, así como el servicio

prestado a los clientes. Camisón, Cruz y González (2006) nos indican que “el primer antecedente del aseguramiento de la calidad en turismo tiene reminiscencias del enfoque de control de calidad”, puesto que los proveedores de servicios turísticos, a través de sistemas de inspección, tratan de garantizar a sus clientes el suministro de un servicio de calidad.

La defensa del cliente o consumidor se realiza a través de sistemas de inspección, siendo la regulación pública la que toma la iniciativa. Así, surge un conjunto de normas sobre estándares mínimos de cumplimiento obligatorio en diversas materias, entre las que se encuentra la clasificación en categorías de los establecimientos turísticos. Cada categoría se asocia a un conjunto de atributos físicos y servicios, regulándose así aspectos relacionados con las infraestructuras y el equipamiento, cuyo cumplimiento se garantiza a través de la inspección. En España la categoría de los hoteles es identificada con estrellas y la clasificación de los mismos es realizada por cada Comunidad Autónoma.

En 1994 la Consellería de Industria, Comercio y Turismo de la Generalitat Valenciana desarrolló una experiencia tendente a normalizar una serie de atributos de calidad identificables en establecimientos hoteleros. En el año 1995, la consultora Asesoría y Gestión de Empresas de Hostelería (ASEHS), desarrolló la norma ITQ 2000 INTERNATIONAL TOURIST QUALITY, cuestionando la calificación administrativa por considerar que no respondía a la realidad del sector y ofreciendo una marca de certificación de la calidad hotelera cuya consecución por parte de los establecimientos obligaría a estos a asumir los retos de la mejora continua. No obstante, la marca no prosperó, dado que las especificaciones exigidas por la norma no fueron consensuadas por el sector.

Por otro lado, la penetración de las normas ISO 9000 fue reducida. Las pymes del sector argumentaban, para su no utilización, los elevados costes de su aplicación y la carencia de personal especializado en gestión de la calidad, circunstancia que explica que el aseguramiento de la calidad en turismo haya descansado más en estándares propios sectoriales.

Un instrumento que desempeña un papel fundamental para transmitir a los mercados los esfuerzos realizados para mejorar la calidad, es la certificación. En el sector turístico, son las agencias de viaje y tour operadores los que estimulan la certificación, ya que dan prioridad en sus operaciones a los establecimientos que están certificados. Esto da lugar a que los niveles de calidad de los hoteles se reconozcan, además de por las estrellas que establecen su categoría, por la posesión de un sistema de aseguramiento de la calidad certificado. Así, el enfoque del aseguramiento de la calidad aparece en un importante conjunto de iniciativas (Camisón, Cruz y González (2006)): Andalucía Gran Reserva, Club de la Calidad Casonas Asturianas, Club de Calidad de las Casas Rurales de la Comunidad Valenciana, Club de Calidad de Hoteles de Alicante, etc. En todas ellas, a los estándares que definían el servicio de alojamiento se le fueron añadiendo normas de organización y gestión de la calidad, convirtiendo a España en un “país pionero en Europa en la implantación de iniciativas privadas, que han dado lugar a una amplia variedad de sistemas voluntarios de certificación de la calidad en turismo, con metodologías y requerimientos muy distintos”.

En España, las diferentes administraciones públicas han desempeñado un papel primordial en la concienciación de las empresas del sector del turismo sobre la importancia de la calidad como herramienta para mejorar la competitividad de los destinos turísticos. La pérdida de competitividad del turismo español a finales de la década de 1980 y comienzo de la década de 1990 llevó a la elaboración del *Plan FUTURES 1992-95. Plan Marco de Competitividad del Turismo Español*. Este Plan se trataba de un programa básico de mejora de la competitividad turística, puesto en marcha por la Administración General del Estado y las Comunidades Autónomas en 1992, e impulsado y desarrollado por el Ministerio de Comercio y Turismo. El citado Plan se orientó hacia la mejora de la calidad de los destinos turísticos, basándose en los Planes de Excelencia Turística y en los Planes de Dinamización Turística; en la mejora de la relación entre turismo y medio ambiente, promoviendo el turismo sostenible, y en el apoyo a los empresarios del sector para que optimizaran su gestión interna y el servicio al cliente (Camisón, 2004).

Para sustituir el Plan Marco de Competitividad, cuya vigencia finalizó en 1999, la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo y la Dirección General de Turismo impulsaron el *Plan Integral de Calidad del Turismo Español (PICTE)*, previsto para el

periodo 2000-06. Este plan fue adoptado por todas las administraciones públicas, tanto de ámbito nacional como autonómico y local, teniendo como uno de sus objetivos potenciar la calidad como estrategia de mejora de la competitividad.

El PICTE estaba integrado por diez programas que se correspondían con otras tantas áreas de actuación: destinos, productos, sectores empresariales, internacionalización, cooperación internacional, formación, innovación y desarrollo tecnológico, información estadística y análisis económico, promoción y apoyo a la comercialización. En 2006 su duración se prorrogó por un año, pues se estimaba ese plazo como el periodo de tiempo necesario para que se aprobase el nuevo Plan de Turismo Español, que debía sentar las bases de la política turística para los siguientes quince años (hasta 2020). Este plan se llamaría Horizonte 2020.

El PICTE actuó como instrumento de arbitraje para la formación de una Marca de Calidad Turística Española fuerte y del Sistema de Calidad Turística Española (SCTE). Con el apoyo de las distintas Asociaciones y Federaciones empresariales del Sector Turístico español, la Secretaría General de Turismo, a través de las actuaciones del Sistema de Calidad Turística Española (SCTE), prestó la asistencia técnica necesaria para desarrollar sistemas de calidad en los diversos subsectores.

Para ello, el Sistema de Calidad Turística Española (SCTE) se fundamentó en tres soluciones metodológicas (Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía, 2012):

- El SCTE-Sectores, basado en el conjunto de normas sectoriales de Calidad Turística Española, que culmina con la certificación del establecimiento con la Marca de Calidad Turística Española (“Q”). En los siguientes párrafos explicamos la evolución de dicha marca, cuya aplicación al sector hotelero se detalla en el subepígrafe 2.4.2.
- El SCTE-Destinos (SICTED), que surge ante la necesidad de disponer de una herramienta metodológica capaz de gestionar un sistema de calidad integral en destino en el que se involucren el mayor número posible de agentes turísticos y no turísticos del destino.

- El SCTE Buenas Prácticas o Modelo de Aproximación a la Calidad Turística (MACT), que se considera como un puente entre las dos metodologías anteriores y nace bajo la cobertura que proporcionan los planes de excelencia y dinamización turística. Constituye una pieza fundamental para la mejora de la calidad en los destinos turísticos.

Según Camisón (2004), la implantación del enfoque de aseguramiento de la calidad en turismo despegó en el año 1996, cuando la administración turística nacional, a iniciativa del sector empresarial, inicia y desarrolla el macroproyecto conocido como *Sistema de Calidad Turística Española (SCTE)*, orientado a facilitar a las empresas del sector turístico español una herramienta metodológica que les permita mantener y mejorar su posición competitiva. Supone básicamente el desarrollo de una metodología común para todos los subsectores turísticos que están implicados en la mejora de la calidad de sus productos y servicios, y el respaldo institucional a la implantación de la Marca de Calidad Turística Española. El Sistema de Calidad Turística Española plantea dos objetivos básicos (ICTE, 2012):

- Dotar a las empresas del sector turístico español de un sistema de gestión y mejora de la calidad de productos y servicios, que les permita crear una ventaja competitiva adecuada a los nuevos retos que el mercado les plantea.
- Conseguir el reconocimiento de la imagen de marca de España como destino de calidad, incidiendo para ello en la “enfaticación del concepto de Calidad Turística Española” como signo diferenciador en los mercados internacionales, concepto que recoge en su seno el espíritu de colaboración de todos los agentes implicados y que es representado por la Marca de Calidad Turística Española “Q”, a través de la cual se realiza la comunicación a los mercados de los logros obtenidos, ostentando los establecimientos que alcancen el nivel exigido, un sello distintivo por la calidad de sus servicios (Marca de Calidad Turística Española “Q”).

El Sistema de Calidad Turística Española establece las siguientes actuaciones para consolidar esta estrategia conjunta (ICTE, 2012):

- Apoyo a la creación de sistemas de calidad en diversos subsectores turísticos.
- Apoyo a la creación de una marca única (Marca de Calidad Turística Española “Q”).
- Apoyo a la creación de un ente gestor único (Instituto para la Calidad Turística Española).
- Apoyo a la participación de las organizaciones empresariales españolas en los organismos internacionales de normalización (Grupos de trabajo en CEN e ISO).

El Sistema de Calidad Turística Española, frente a otras experiencias anteriores en sistemas de calidad con un nivel de aplicabilidad intersectorial, se caracteriza porque el conjunto de elementos que componen este sistema está específicamente diseñado para el sector turístico, lo cual supone una experiencia pionera tanto en el ámbito nacional como internacional.

Calidad, competitividad, rentabilidad y sostenibilidad son conceptos que están intrínsecamente relacionados dentro del plan de actuaciones establecido. Por ello, el enfoque dado a estas actuaciones, orientado hacia la calidad total y la mejora continua, ha sido el de establecer sistemas de calidad en los que, además de asumirse las necesidades de calidad de bienes y servicios, se considera la gestión de la calidad como un área de negocio dentro de la organización que necesita disponer de estructura técnica y humana dedicada a su consecución.

Coincidiendo en el tiempo con la iniciación del Sistema de Calidad Turística Española y, en parte, como consecuencia de su apoyo a la creación de sistemas de calidad en diversos subsectores turísticos, aparecen a partir del año 1997 diversos institutos sectoriales de promoción del aseguramiento de la calidad. El primero de ellos, el *Instituto para la Calidad Hotelera Española* (ICHE), surge en el citado año, fruto de la colaboración entre la Federación Española de Hoteles y la Agrupación Hotelera de Zonas Turísticas. El ICHE elabora las primeras Normas de Calidad para Hoteles y Apartamentos Turísticos y crea la Marca de Calidad Turística Española “Q”, que posteriormente cedería al ICTE.

La metodología para el aseguramiento de la calidad diseñada y elaborada por el ICHE, como afirman Camisón, Cruz y González (2006), se transforma en el referente para el sector y se utiliza para el desarrollo de los sistemas de calidad del resto de las actividades turísticas en las que aparecen diferentes órganos gestores como el Instituto para la Calidad de Agencias de Viajes Españolas, la Asociación para la Calidad del Turismo Rural, el Instituto para la Calidad de los Camping Españoles o el Instituto para la Calidad en la Restauración Española.

Estos subsectores creyeron conveniente y positivo crear un ente gestor único, con carácter intersectorial, que velara por la adecuación de los objetivos comunes, permitiendo un ahorro considerable de esfuerzos y reforzando la coherencia del sistema, facilitando finalmente la credibilidad y la promoción necesaria a la Marca de Calidad Turística Española “Q”. Como consecuencia de ello, en abril del año 2000 nació el *Instituto para la Calidad Turística Española* (ICTE), con el encargo de desarrollar las siguientes funciones (ICTE, 2012):

- Normalización: creación, desarrollo, actualización y revisión de las Normas de Calidad Turística adaptadas al mercado y asistencia a los sectores turísticos en el desarrollo de normas ISO.
- Certificación: reconocimiento al esfuerzo realizado por las empresas turísticas en la implantación de Sistemas de Calidad mediante la concesión del sello de Calidad Turística Española y su Marca, la “Q”.
- Promoción: del Sistema de Calidad Turístico Español así como de su Marca, la “Q” de Calidad Turística, como elemento visible del Sistema y de los establecimientos que la ostentan a través de campañas de publicidad, presencia en ferias, ponencias, publicaciones, notas de prensa, boletines informativos, etc.
- Formación: organización de cursos, presenciales y en línea, dirigidos a auditores, técnicos, delegados del ICTE, profesionales del sector, expertos en calidad turística y estudiantes universitarios.

El desarrollo de las anteriores funciones persigue la consecución de los siguientes objetivos (ICTE, 2012):

1. Para el sector turístico en general:
  - Impulsar la mejora del servicio turístico ofrecido a los clientes y, consecuentemente, su nivel de satisfacción.
  - Implantar la cultura de la calidad y de la mejora en el sector, impulsando el desarrollo de un modelo de gestión de la calidad, flexible y accesible a todos los empresarios y a las Administraciones Públicas.
  - Mejorar y dar a conocer la imagen del producto turístico a través del establecimiento de un Sistema reconocido (nacional e internacionalmente) que ofrezca un elevado nivel de garantía al cliente.
  - Desarrollar e implantar un Sistema autorregulado que se pueda integrar o vincular con otros colectivos o subsectores del sector turístico en general, para el desarrollo de la Calidad Turística como estrategia competitiva.
2. Para las empresas certificadas:
  - Garantizar la calidad de los productos y servicios que ofrecen.
  - Incrementar los clientes y lograr su fidelización.
  - Motivar al personal.
  - Optimizar los recursos.
  - Prevenir los riesgos.
  - Disminuir los costes.
  - Promocionar el establecimiento.

El Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE) es una Entidad de Certificación de Sistemas de Calidad. Se trata de una organización intersectorial, privada, independiente, sin ánimo de lucro y reconocida nacionalmente que certifica exclusivamente en el sector turístico con la Marca “Q”. Como entidad certificadora, sus cometidos básicos son (Camisón, 2004):

- Normalización, a través de la creación, desarrollo, actualización y revisión de las Normas de Calidad Turística.
- Certificación, mediante el reconocimiento del esfuerzo realizado por las empresas turísticas en la implantación de sistemas de calidad que se plasma en la concesión del sello “Q”.



- Implantación, apoyando a las empresas turísticas, por medio de sus delegaciones territoriales, en la adaptación de sus sistemas tradicionales de gestión a los sistemas de aseguramiento de la calidad.
- Promoción de la Marca de Calidad Turística Española “Q” y de las empresas que la ostentan.

El ICTE colabora con la Asociación Española de Normalización y Certificación para ampliar el ámbito de aplicación de la norma ICTE a todo el sector. Dicha asociación forma parte del Comité Técnico de Normalización AEN/CTN 167 *Servicios de restauración* y del Comité Europeo de Normalización CEN/TC 329/WG 1 *Servicios turísticos. Hoteles y otros tipos de alojamientos turísticos*.

#### **2.4.2. NORMAS, SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y MARCAS EN EL SECTOR HOTELERO**

Las normas de calidad de servicio son documentos mediante los cuales se establecen requisitos para los distintos servicios ofrecidos por entidades públicas o privadas, cuyo cumplimiento es una condición para la certificación mediante la Marca de Calidad Turística Española. Estas normas se crean por grupos representativos de empresarios sobre la base de diagnósticos de oferta y demanda (ICTE, 2012).

Las normas de calidad turística y el sistema de certificación auspiciado por ICTE se caracterizan por (Camisón, Cruz y González, 2006 e ICTE, 2012):

- Incluyen dos tipos de requisitos, unos relativos al resultado (prestación) de los diferentes servicios y otros relacionados con los sistemas y métodos (procesos) necesarios para asegurar el nivel de calidad de los servicios.
- Carácter voluntario, si bien serán de obligado cumplimiento para todas aquellas entidades turísticas que quieran ser certificadas mediante la Marca de Calidad Turística Española, la cual es gestionada por el ICTE.
- Perfil abierto, son compatibles con la UNE-EN ISO 9001 y adaptables a la política de calidad de cada empresa, además, también son compatibles con la norma UNE-EN ISO 14001:2004.

- Dimensión estratégica, orientadas hacia una perspectiva de rentabilidad y de búsqueda de mejora competitiva. Facilitan además, la comunicación visual al mercado a través de la concesión de una Marca de Calidad que identifica a los establecimientos.

El sistema Q propuesto por ICTE es consistente con el concepto de gestión de la calidad. Éste descansa en cuatro componentes: la norma de calidad, el sistema de certificación, la marca de calidad y el ente gestor.

Las normas Q establecen estándares de calidad de servicio, fijando unos niveles mínimos de calidad según los servicios que prestan, en función de la categoría administrativa y del tipo de establecimiento (hotel urbano, vacacional, rural o balneario). Cada establecimiento puede superar dichos estándares mínimos ofreciendo servicios adicionales que aumenten el grado de satisfacción del cliente. Por esta razón, la elaboración de las normas Q tuvo en cuenta las necesidades y las expectativas de los clientes, de manera que incluyeran una serie de requisitos enfocados a lograr, como mínimo, niveles de calidad de servicio acordes con las exigencias de la demanda. Las necesidades y expectativas de los clientes para cada modelo y categoría de establecimiento han sido determinadas a partir de investigaciones de mercado (Camisón, Cruz y González, 2006).

Los estándares de servicio normalizados se refieren, además de a las instalaciones y al servicio final entregado al cliente, a los procesos organizativos que generan dichos servicios, así como a las funciones, sistemas de trabajo, procedimientos, instrucciones y, en general, a todos los instrumentos de gestión básicos y necesarios para el correcto funcionamiento del establecimiento, asegurando la satisfacción del cliente.

La *norma de calidad para hoteles y apartamentos* del ICTE (ICTE, 2001) establece directrices en ocho bloques, que se corresponden con las unidades de servicio típicas en un establecimiento hotelero: dirección, recepción, limpieza y mantenimiento de pisos, restauración, animación, mantenimiento de instalaciones, aprovisionamiento y almacenamiento y eventos especiales. Para cada uno de estos bloques la norma precisa:

- Las responsabilidades de ejecución y supervisión.
- Los requisitos del servicio, es decir, las condiciones y requerimientos que ha de cumplir el servicio y las especificaciones del proceso y del sistema de gestión.
- Los mecanismos de control.

En relación con los requisitos recogidos en la norma, éstos se pueden clasificar en tres grupos (ICTE, 2001):

- Variables de obligado cumplimiento de manera inmediata. Se trata de requisitos imprescindibles en un servicio de calidad; si el requisito no se cumple al ser auditado el establecimiento, a la empresa no se le concede la certificación.
- Variables de obligado cumplimiento. El incumplimiento de estos requisitos no impide la concesión de la certificación, condicionada al compromiso por parte de la empresa del logro de unos valores mínimos en el periodo de tiempo marcado por el Comité de Certificación.
- Variables de obligado cumplimiento a medio plazo o variables complementarias. Se refiere a requisitos en los que el incumplimiento del nivel mínimo establecido no es impedimento para la concesión de la Marca de Calidad.

Las normas Q se diferencian del certificado administrativo según categorías (estrellas), por ser un sistema voluntario y porque establecen mediante la autorregulación un completo catálogo de exigencias mínimas para uniformar la calidad de las empresas turísticas. Además, las normas Q tienen una orientación a la competitividad que no se da en las calificaciones administrativas, más ligadas a las obligaciones fiscales de las empresas.

En la tabla 2.3 se establece una comparación entre las normas ISO 9000 y las normas de calidad turística Q.

ATRIBUTOS	ISO 9000	Q
NATURALEZA	Sistema para la gestión de la calidad orientado a procesos y a los clientes.	Sistema de normalización que establece estándares de calidad de servicio.
BASE DOCUMENTAL	Amplia y potente formada por procedimientos, instrucciones de trabajo y estándares de calidad.	Menos compleja, más simple y ligera.
ESPECIFICACIONES DE CALIDAD	La empresa está obligada a definir las especificaciones de calidad que han de cumplir sus productos.	La empresa está obligada a cumplir todas las especificaciones de calidad del servicio establecidas en la propia norma.
APLICABILIDAD	Muy versátil y aplicable a cualquier organización o empresa con independencia del sector de actividad.	Específica, de aplicación exclusiva a empresas del sector turístico.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	La certificación de un hotel de cierta categoría no garantiza un nivel de calidad dado, sino que el servicio se ajustará al nivel de especificaciones definidas por el propio establecimiento.	Informa del nivel de calidad esperable.

TABLA 2.3.  
NORMAS ISO 9000 Y NORMAS Q DE CALIDAD TURÍSTICA  
(Fuente: elaboración propia)

El propio ICTE (2011) reconoce que las normas turísticas desarrolladas dentro del SCTE se sitúan en un nivel intermedio entre la ISO 9000 y el Modelo EFQM de Excelencia. Estas normas suponen una filosofía de gestión de la calidad y de mejora continua más amplia que la ofrecida por la serie ISO 9000. No se trata de sistemas de gestión de la calidad idénticos pero sí de sistemas complementarios entre sí, como se ha puesto de manifiesto en la tabla 2.3. Para Camisón, Cruz y González, (2006) la complementariedad final se logrará con la integración de las normas turísticas sectoriales de calidad en el sistema de normas ISO/UNE, dándoles así reconocimiento público. Un primer paso de importancia en este sentido es el dado por ICTE, al proponer a la Asociación Española de Normalización y Certificación la transformación de la especificación elaborada por ICTE para la concesión de la Marca Q, en una norma UNE. La Dirección General de Desarrollo Industrial, en su Resolución de 18 de enero de 2005, autorizó a AENOR para asumir las funciones de normalización en el ámbito de los hoteles y apartamentos turísticos. El Comité Técnico de Normalización 182 de AENOR (AEN/CTN 182 *Hoteles y apartamentos turísticos*) desarrolló los trabajos que permitieron que esta entidad aprobara en junio de 2005 la nueva norma *UNE 182001 Hoteles y Apartamentos Turísticos. Requisitos para la prestación del Servicio*, lo cual se publicó en el Boletín Oficial del Estado por Resolución de 27 de julio de 2005, de la

Dirección General de Desarrollo Industrial. Esta norma fue profundamente revisada en el año 2008. Sus características y contenidos se abordan en el próximo epígrafe.

#### **2.4.3. HOTELES Y APARTAMENTOS TURÍSTICOS. REQUISITOS PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO (NORMA UNE 182001:2008)**

Como se ha indicado en el epígrafe anterior, en el año 2005, la Asociación Española de Normalización y Certificación, a partir de la especificación elaborada por el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE) para la concesión de la Marca Q de calidad de Hoteles, publicó la *Norma Española UNE 182001:2005. Hoteles y apartamentos turísticos. Requisitos para la prestación del servicio* (AENOR, 2005b). La citada norma, tras una profunda revisión, fue sustituida por la *Norma UNE 182001:2008* (AENOR, 2008b), cuyos contenidos analizamos a continuación.

La nueva norma establece una serie de requisitos que pretenden contribuir al logro de tres grandes objetivos (AENOR, 2008b):

1. Estimular el logro de mayores niveles de calidad. Para ello, los requisitos establecidos en la norma cuentan con una marcada orientación a los procesos, de forma que se facilite la aplicación en establecimientos hoteleros de un *sistema de gestión por procesos* que permita la implantación de estándares superiores de calidad en el servicio y la incorporación gradual de los establecimientos hoteleros a sistemas avanzados de gestión. De esta forma, se pretende que los establecimientos hoteleros superen el clásico esquema de organización departamental y tomen en consideración la perspectiva de los clientes y la satisfacción de sus expectativas como metas del sistema de calidad de este tipo de empresas.
2. Adecuar el servicio de los hoteles a las nuevas características del mercado y a las mayores exigencias de los clientes. Con el nuevo enfoque recogido en la norma se pretende que cada establecimiento hotelero pueda desarrollar su propio perfil competitivo, utilizando procesos innovadores que les permitan diseñar ventajas competitivas sostenibles basadas en la diferenciación, con

las que puedan aprovechar las oportunidades detectadas en su entorno mediante la mejor utilización de sus propios recursos y capacidades.

3. Facilitar a los responsables de los establecimientos hoteleros la implantación, desarrollo y profundización de procesos de mejora continua. El contenido de la nueva norma tiene un fuerte carácter didáctico, se conforma como una guía para la gestión de los establecimientos hoteleros, que les permita diseñar, implantar y desarrollar un sistema de gestión con el cual se puedan satisfacer las expectativas de los clientes conjuntamente con la consecución de altas tasas de eficiencia económica, avance en la seguridad integral, respeto al medio ambiente y accesibilidad.

La norma es de aplicación a hoteles, hoteles-apartamento y apartamentos turísticos, y establece los requisitos que deben cumplir los establecimientos dedicados al alojamiento antes indicados, en cuanto a los servicios prestados, los procesos de prestación de dichos servicios, así como sus instalaciones y equipamientos. Estructura sus contenidos en torno a la definición que realiza del mapa de procesos tipo de un establecimiento hotelero (véase la figura 2.2). En él, identifica tres categorías de procesos:

1. Procesos estratégicos. Se desarrolla su estructura y contenidos en el apartado 4 de la norma, bajo la rúbrica “Procesos de la Dirección”<sup>15</sup> y se identifican un total de cinco procesos estratégicos:
  - Planificación (4.2).
  - Organización (4.3).
  - Gestión de recursos (4.4).
  - Comercialización (4.5).
  - Control y mejora continua (4.6).
  
2. Procesos clave. Se incluyen en este grupo los siguientes procesos:
  - Alojamiento (5), compuesto por cuatro subprocesos: reservas (5.5), llegadas (5.6), atención continuada (5.7) y facturación y salida (5.8).

---

15. Para cada proceso y subproceso marcamos, entre paréntesis, el apartado de la Norma UNE 182001:2008 en el que se desarrolla su contenido.

- Restauración (6), compuesto por tres subprocesos: planificación de la oferta gastronómica (6.2), manipulación y elaboración (6.3) y prestación del servicio (6.4).
- Eventos (7).



FIGURA 2.2.  
MAPA DE PROCESOS TIPO DE UN ESTABLECIMIENTO HOTELERO  
(Fuente: adaptada de AENOR, 2008a:5)

3. Procesos de apoyo. Comprende los siguientes procesos:
  - Mantenimiento (8), que incluye dos subprocesos: mantenimiento preventivo (8.4) y mantenimiento correctivo (8.5).
  - Limpieza (9), que incorpora dos subprocesos: limpieza de instalaciones (9.4) y lencería y lavandería (9.5).
  - Aprovisionamiento (10), compuesto por tres subprocesos: gestión de compras (10.3), recepción de mercancías (10.4) y almacenamiento (10.5).
  - Animación (11).

Concluye el contenido de la norma con tres anexos de carácter informativo.

Se puede destacar que en la norma se establecen las responsabilidades de la dirección, la primera de ellas relativa a los procesos estratégicos. Así, al abordar en su apartado 4 los procesos de la dirección, establece:

La dirección del establecimiento, de acuerdo con su posición de máxima responsabilidad y teniendo en cuenta el carácter general de ésta, es la encargada (por sí misma o a través de las personas en las que delegue) de asumir las funciones de planificación, organización, gestión de los recursos, comercialización, control y mejora continua de la organización para asegurar que los servicios prestados se ajustan a los objetivos de la calidad.

Cada una de las funciones identificadas en el párrafo anterior define uno de los procesos estratégicos recogidos en la norma. Antes de abordar su tratamiento, la norma establece que el diseño de la estrategia, competencia de la dirección, deberá partir de un análisis estratégico en el que se valoren, desde una perspectiva externa, las necesidades y expectativas del mercado y, desde el ámbito interno, los recursos y capacidades del establecimiento. Teniendo en consideración los resultados del análisis estratégico, la organización, al elaborar su estrategia, deberá definir sus servicios de manera que aporten valor añadido al cliente y generen ventajas competitivas sostenibles.

Se puede concluir la presentación que se ha realizado de la norma UNE 182001:2008 indicando que se constituye como un documento único que fija un elevado estándar de servicio y define un incremento progresivo del mismo. La norma se refiere tanto al servicio final entregado al cliente, como a los procesos empresariales que generan dichos servicios, de manera que cubre todos los servicios directos o indirectos del cliente, además de las funciones básicas para el correcto funcionamiento del establecimiento, con la consecuente incidencia positiva en la satisfacción del cliente.

## **2.5. UN MODELO PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL: EL MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA**

Como ya se indicó en el subepígrafe 2.3.4, el máximo exponente en la gestión de la calidad total surge a partir del enfoque estratégico de la calidad y se plasma en los denominados *modelos para la gestión de la calidad total*. En este epígrafe, inicialmente se abordarán las líneas generales de los modelos desarrollados por Japón y Estados



Unidos de América; a continuación se dedica un subepígrafe al modelo Europeo, y se finaliza estudiando las dimensiones que conforman al mismo.

### **2.5.1. MODELOS DE CALIDAD TOTAL**

Los llamados “modelos de gestión” o “modelos de calidad total” hacen referencia a modelos conocidos en el ámbito mundial, de los cuales hay dos importantes versiones, nacidas, la primera de ellas en Japón y la segunda, en Estados Unidos. Cada uno de estos dos grandes bloques económicos sintió la necesidad de mejorar la competitividad de sus empresas y adoptaron para ello un sistema con el que pretendían favorecer la implantación y el desarrollo de sistemas de gestión que las orientasen hacia la mejora continua. Se crearon así los *Premios Nacionales a la Calidad Deming* de Japón y *Malcolm Baldrige* de Estados Unidos.

El Premio Nacional de Calidad de Japón, conocido también como *Premio Deming a la Calidad*, fue instituido en 1951 en Japón por la *Union of Japanese Scientists and Engineers* (JUSE), que le dio el nombre en honor de W. Edwards Deming. Se establecieron tres modalidades: a personas, a aplicaciones concretas y a empresas u organizaciones, tanto privadas como públicas (The W. Edwards Deming Institute, 2012).

El modelo parte del supuesto según el cual los resultados son fruto de los hechos realizados en el pasado y, por mucho que se controlen, nada puede hacerse para cambiarlos, aunque con una gestión adecuada de los procesos es posible modificar los resultados futuros.

Las empresas que optan al premio son evaluadas en dos ámbitos: el correspondiente a la *aplicación de los principios informadores de la calidad total*, y el del *compromiso de la dirección con la calidad total*.

En 1987, la Administración Reagan, en un intento de mejorar la competitividad de su tejido empresarial, promover en el mismo la aplicación de mejores prácticas de gestión, y facilitar la comunicación y el intercambio entre organizaciones, creó el

*Malcolm Baldrige National Quality Award* como un premio destinado a las empresas. El Presidente Ronald Reagan firmó la Ley de Mejoramiento de la Calidad (Ley 100-107) por la cual se creaba el *Premio Malcolm Baldrige*. Con él se pretendía reconocer, por parte del Gobierno de los Estados Unidos, a la calidad como un elemento esencial del éxito de la estrategia empresarial (The National Institute of Standards and Technology, 2010).

Para valorar e identificar los sistemas eficaces en la gestión de la calidad se estableció un método de evaluación basado en unos criterios de calidad obtenidos a partir de las aportaciones de expertos de todo el país. Con el premio no se propugna la aplicación de un sistema de gestión concreto; lo que se pretende es apreciar, con flexibilidad, la calidad en tres dimensiones:

- la adecuación del enfoque de sistemas empleado por la empresa,
- el despliegue e integración de tales sistemas en el conjunto de la empresa, y
- los resultados generados por dichos sistemas.

Los dos modelos descritos se convirtieron en inspiradores del tercero, que surge en el ámbito de la Unión Europea, donde la propia Comisión Europea, a través de su Dirección General III, auspició la creación en 1991 del Premio Europeo a la Calidad, basado en el cual aparece en España, en 1993, el Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial (MINER, 1994). Estos modelos se van extendiendo a otras áreas geopolíticas y así surgen en Latinoamérica (FUNDIBEQ, 2010) o Australia, en todos los casos con la misma filosofía de acercamiento de las prácticas de las empresas a la excelencia como medio para la mejora de su posición competitiva.

## **2.5.2. LA FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD: EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA**

Este epígrafe se ocupa del denominado Modelo EFQM de Excelencia. Para abordarlo se hace una referencia a la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM, por sus siglas en inglés), a continuación se describe el Modelo de Autoevaluación desarrollado por esta Fundación, se exponen los criterios que lo

integran y, por último, su idoneidad y relevancia como modelo de gestión de la calidad total.

En septiembre de 1988, catorce de las más prestigiosas compañías europeas, apoyadas por Jacques Delors, presidente en aquellas fechas de la Comisión Europea, crearon la *European Foundation for Quality Management* (EFQM), *Fundación Europea para la Gestión de la Calidad*.

Su objetivo primordial era (Zeeuw, 1995:66):

Crear las condiciones para reforzar la posición de la economía europea, apoyando la gestión de las organizaciones europeas dirigidas a acelerar el proceso de hacer de la calidad un factor decisivo para lograr ventaja en la competencia mundial y estimulando y ayudando a todas las organizaciones de Europa a participar en actividades de mejora que conduzcan a la excelencia en la satisfacción del cliente y en la ejecución total.

Al logro de este objetivo contribuyen las diferentes actividades que la Fundación lleva a cabo. Dentro de ellas, especial mención merece la creación, en 1991, del *Premio Europeo a la Calidad de la EFQM*, concedido por primera vez en 1992.

Constituida la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, ésta se interesa por los intentos realizados en otras áreas del mundo para implantar, entre las empresas de su ámbito, modelos de gestión de calidad total como medio para mejorar su competitividad. Nace así el *Premio Europeo a la Calidad*, instrumento orientado a fomentar la adopción por parte de las empresas europeas del *Modelo EFQM de Excelencia*<sup>16</sup>.

El modelo desarrollado por la *European Foundation for Quality Management* (EFQM, 1992, 1999, 2003 y 2010), cuya representación se recoge en la figura 2.3, parte de la utilización de los *procesos* como vías a través de las cuales la empresa encauza y libera las aptitudes de su *personal*, con objeto de obtener ciertos *resultados*. Es decir, las personas y los procesos son los *agentes facilitadores* que conducen a los *resultados*.

---

16. En sus inicios denominado *Modelo EFQM de excelencia empresarial* o *Modelo europeo de autoevaluación*.

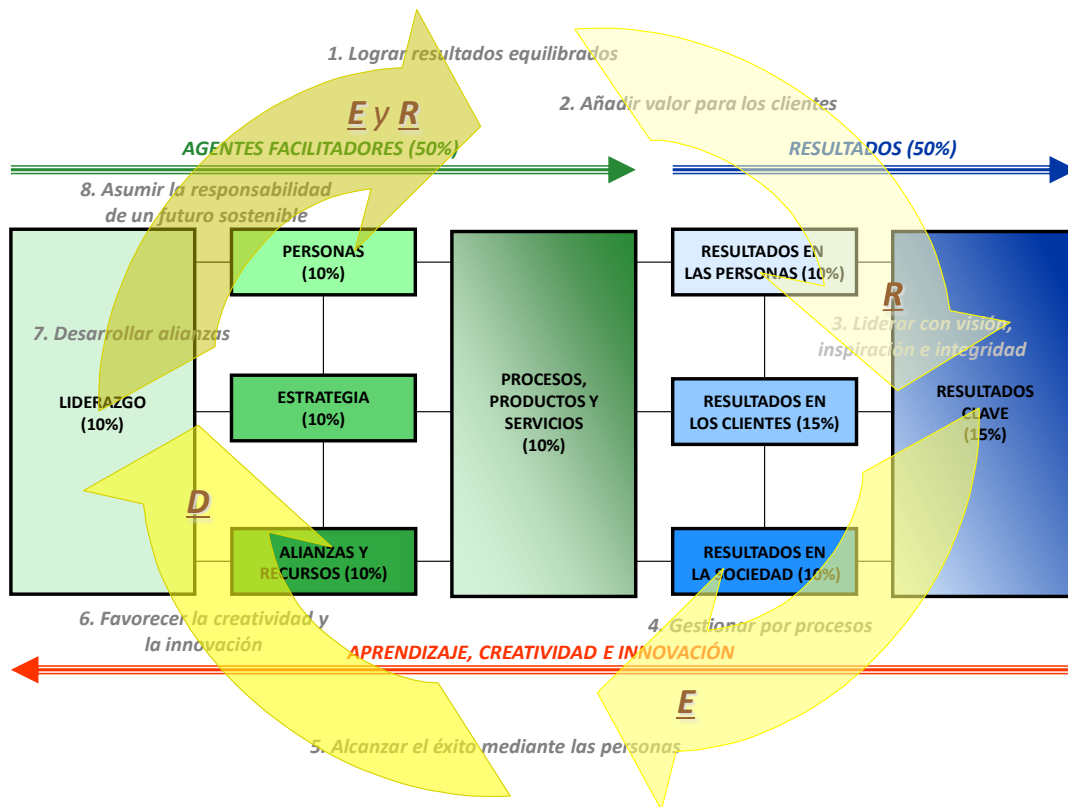


FIGURA 2.3  
 MODELO EFQM DE EXCELENCIA  
 (Fuente: adaptada a partir de EFQM, 2010:3)

La *satisfacción del personal*, la *satisfacción del cliente* y un favorable *impacto social*, se consiguen mediante el *liderazgo*, que dirige y desarrolla la *estrategia*, se ocupa de la *conducción y gestión del personal*, de las *alianzas y recursos* y de los *procesos* que llevan finalmente al logro de la excelencia en los *resultados del negocio*.

Cada uno de estos nueve elementos, a los que se les atribuye un peso diferente en la organización expresado en puntos, constituye un criterio, que a su vez se divide en subcriterios, hasta un total de treinta y dos, y se utilizan para valorar el progreso de la organización hacia la *Gestión de la Calidad Total (TQM)*.

La propia Fundación declara que “la creación de la EFQM obedeció al deseo de reconocer y fomentar el éxito sostenido y aportar directrices para quienes traten de alcanzarlo”. Su objetivo se materializa mediante la integración de tres componentes (EFQM, 2010):

- *Conceptos fundamentales de la excelencia*: son un total de 8 principios básicos que constituyen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida. Pueden utilizarse como base para describir los atributos de una cultura organizativa excelente. Además, proporcionan un lenguaje común para la alta dirección.
- *Modelo EFQM de Excelencia*: marco conceptual que permite a las organizaciones llevar a la práctica y hacer realidad los conceptos fundamentales de la excelencia. Permite a los directivos líderes de las organizaciones comprender las relaciones causa-efecto que existen entre lo que la organización hace y los resultados que obtiene.
- *Esquema lógico REDER*: herramienta poderosa de gestión y esquema dinámico de evaluación que constituye el eje central que permite a una organización afrontar los retos que debe superar para hacer realidad la excelencia sostenida. Proporciona un enfoque estructurado para analizar el rendimiento de cualquier organización. También sirve como base al sistema de puntuación del *Premio EFQM a la Excelencia*.

### 2.5.3. DIMENSIONES DEL MODELO

La búsqueda de la mejora continua y el camino hacia la excelencia, exigen la consideración de la calidad total en todas las dimensiones que ésta tiene. La utilización en la empresa de un sistema de gestión que permita implantar como modelo de dirección el paradigma de *gestión de la calidad total* (TQM) requiere que el sistema esté dotado de los instrumentos capaces de tener presentes y satisfacer todas sus facetas. El *modelo EFQM de Excelencia* es un medio práctico que ayudará a la empresa a establecer tales instrumentos; así lo ponen de manifiesto en sus trabajos, desde los inicios del modelo, diversos autores (Plaza, 1997 y Ureña, 1999).

La autoevaluación fue definida por la *Fundación Europea para la Gestión de la Calidad* (EFQM, 1996:7), como:

Un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización comparados con un modelo de excelencia...

La última versión de la norma UNE-EN ISO 9000:2005 define la autoevaluación como (AENOR, 2005:12):

La autoevaluación de una organización es una revisión completa y sistemática de las actividades y resultados de la organización, con referencia al sistema de gestión de la calidad o a un modelo de excelencia.

La autoevaluación puede proporcionar una visión global del desempeño de la organización y del grado de madurez del sistema de gestión de la calidad. Asimismo, puede ayudar a identificar las áreas de la organización que precisan mejoras y a determinar prioridades.

La autoevaluación puede utilizarse bajo distintos enfoques para cada parte de la organización, en función de los objetivos perseguidos. La autoevaluación sistemática basada en este modelo tiene la ventaja de hacer más fácil la integración de la gestión de la calidad total en la gestión y planificación estratégica de la empresa.

Con el Modelo EFQM de Excelencia, a través de la autoevaluación, la organización mide en qué punto se encuentra dentro del camino hacia la calidad total, comprende mejor las diversas interrelaciones entre sus distintos elementos y corrige su gestión orientándola hacia la excelencia. Desde la perspectiva de su contribución al logro de los principios que favorecen la implantación de un sistema de gestión de la calidad total, se pueden destacar los siguientes aspectos derivados de los conceptos fundamentales en los que se basa el Modelo EFQM:

- El *núcleo del modelo* lo constituyen los *procesos, productos y servicios* a través de los cuales se generará el mayor valor para los clientes y otros grupos de interés. El *enfoque de la gestión* debe estar basado en procesos y no en funciones. Por consiguiente, la autoevaluación debe comenzar a través de este criterio con la identificación de todas las actividades de valor para la empresa y de los propietarios o gestores de dichos procesos, para, con la ayuda de los mismos, establecer “mediciones” de resultados e irse expandiendo hacia la autoevaluación de otros criterios.
- El modelo, en su calidad de modelo de excelencia empresarial, se sustenta sobre el logro de *resultados empresariales* excelentes. Pero, además, la organización ha de ser capaz de obtener *resultados para las personas, los*

*clientes y la sociedad* en su conjunto. El logro de estos resultados le da al modelo una dimensión propia de los modelos de gestión de la calidad total.

- El *liderazgo* es el que proporciona cohesión a todo el modelo a través del impulso y desarrollo de una cultura organizativa que posibilite la gestión de la calidad total en la organización.
- El modelo permite conectar gestión con resultados, directamente en los criterios con más interrelación, o a través de todas las actividades (procesos) de la cadena de valor de la empresa.

Existe una estrecha relación entre los criterios que en el modelo sirven para evaluar el progreso de la empresa u organización hacia la excelencia y los principios de gestión de la calidad total; pero, donde ésta interrelación es más fuerte o evidente, es entre los siguientes:

- *Liderazgo* y compromiso de la dirección con la calidad.
- *Estrategia* y satisfacción del cliente y de todos los grupos de interés.
- *Personas* y participación, compromiso y cooperación en el ámbito interno, trabajo en equipo y mejora continua.
- *Procesos* y gestión de procesos, basada en hechos y apoyada en indicadores y sistemas de evaluación como garantía de la calidad en la gestión.
- *Resultados en las personas, clientes y sociedad* y satisfacción de las personas interesadas (clientes, empleados, sociedad en general).

Los criterios que sustentan el *Modelo EFQM de Excelencia* lo dotan de una estructura cuya adopción permite completar las carencias y corregir los problemas que se venían dando en la implantación de sistemas de gestión de la calidad total. Uno de los principales radicaba en que, a menudo, su creación y desarrollo estaban basados o descansaban sobre “departamentos de calidad” y “proyectos o programas de calidad”, a consecuencia de lo cual no se aplicaban con el enfoque de sistemas que precisaban y permanecían desconectados de otras funciones y procesos en la organización.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, puede afirmarse que el *Modelo EFQM de Excelencia* es un *Modelo Europeo de Gestión de la Calidad Total*. En él se subraya el hecho de que la gestión de calidad total tiene que estar más estrechamente

unida a la gestión estratégica y, consiguientemente, con una implicación más profunda de la alta dirección o ápice estratégico de la organización. Permite posicionar la gestión de calidad total como un recurso estratégico efectivo, sirviendo a objetivos estratégicos y fundamentales de una organización, más que como una simple técnica.

Una de las características del modelo es que pretende ser un “instrumento práctico y no prescriptivo” que permite a las organizaciones (EFQM, 2010): evaluar dónde se encuentran en su camino hacia la excelencia; disponer de un único lenguaje y modo de pensar sobre la organización, lo que facilita la comunicación fluida y eficaz tanto dentro como fuera de la organización, y dotarse de una estructura básica para el sistema de gestión.

El *Modelo Europeo de Gestión de la Calidad Total* reconoce la existencia de muchas vías de aproximación o enfoques para conseguir cotas significativas de excelencia organizacional, y tiene vocación de cierta flexibilidad. Sin embargo, hay conceptos fundamentales que sustentan el modelo y que la *Fundación Europea para la Gestión de la Calidad* (EFQM) considera como un marco dinámico del mismo. La relación de estos conceptos fundamentales de la excelencia, que no son inmutables, y tampoco puede ser considerada exhaustiva, es la siguiente (EFQM, 2010):

- *Lograr resultados equilibrados.* Las organizaciones excelentes hacen realidad su misión y avanzan hacia su visión mediante la planificación y el logro de un conjunto equilibrado de resultados que satisface las necesidades a corto y largo plazo de los grupos de interés y, cuando conviene, lo supera.
- *Añadir valor para los clientes.* Las organizaciones excelentes saben que los clientes constituyen su principal razón de ser y se esfuerzan por innovar y crear valor para ellos comprendiendo sus necesidades y expectativas y anticipándose a ellas. El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio. La organización comprende perfectamente las necesidades y requisitos del cliente, así como el modo de entregarle productos o servicios de valor. La satisfacción del cliente se mide y analiza, al igual que todas las cuestiones que inciden sobre su fidelidad.



- *Liderar con visión, inspiración e integridad.* Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.
- *Gestionar por procesos.* Las organizaciones excelentes se gestionan mediante procesos estructurados y alineados estratégicamente a partir de decisiones basadas en datos y hechos para obtener resultados equilibrados y sostenidos. Las actividades se comprenden y gestionan sistemáticamente en términos de procesos interrelacionados. La gestión se basa en los hechos, la medición sistemática y la implantación de mejoras adaptadas a partir de información fiable sobre los intereses de todos los *stakeholders*.
- *Alcanzar el éxito mediante las personas.* Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar los objetivos personales y de la organización de manera equilibrada. El potencial de cada una de las personas aflora porque existe un conjunto de valores compartidos y un clima de confianza y de delegación de responsabilidades, generalizándose en la organización la involucración y la comunicación, apoyadas por la existencia de oportunidades de aprendizaje y desarrollo.
- *Favorecer la creatividad y la innovación.* Las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la innovación continua y sistemática que aprovecha la creatividad de sus grupos de interés. Existe una cultura de mejora continua. El aprendizaje continuo es la base para mejorar. Se fomenta el pensamiento creativo y la innovación. Las actividades de *benchmarking* se utilizan para apoyar la innovación y la mejora.
- *Desarrollar alianzas.* Las organizaciones excelentes buscan, desarrollan y mantienen alianzas con *partners* basadas en la confianza y comparten el conocimiento para asegurarse el éxito mutuo. Estas alianzas pueden constituirse, por ejemplo, con clientes, la sociedad, proveedores clave, entidades educativas u organizaciones no gubernamentales.
- *Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible.* La cultura de las organizaciones excelentes se fundamenta en un conjunto de normas éticas y valores, y unas normas exigentes de comportamiento, lo que les permite avanzar hacia una mayor sostenibilidad económica, social y ambiental. La

organización y sus empleados se comportan con arreglo a una ética, esforzándose por superar las normas y requisitos legales.

Los aspectos señalados justifican la propuesta realizada, en su día (Benavides, 2000), de utilización del *Modelo EFQM de Excelencia* como un modelo para la gestión de la calidad total capaz de integrar en su seno a los diferentes sistemas de gestión<sup>17</sup> aplicables a las organizaciones que han ido surgiendo desde la aparición de la serie de normas ISO 9000 en el año 1987.

Junto a los conceptos fundamentales de la excelencia que sustentan al Modelo EFQM de Excelencia, el tercer elemento a considerar para alcanzar el éxito sostenido es el esquema lógico REDER, que proporciona un enfoque estructurado para analizar el rendimiento de cualquier organización y, además, es una útil herramienta de gestión que puede ayudar a liderar el cambio y a implantar y gestionar los planes de mejora. Se aplica siguiendo cuatro etapas (véase la figura 2.3):

- Determinación de los *Resultados* que se pretenden alcanzar.
- Planificación y desarrollo de los *Enfoques* que llevan a los resultados deseados.
- *Despliegue* sistemático de los enfoques hasta asegurar su completa implantación.
- *Evaluación y Revisión* de los enfoques utilizados mediante un análisis y seguimiento de los resultados alcanzados y de las actividades continuas de aprendizaje.

El esquema lógico REDER, en realidad es una nueva forma de presentar el conocido *ciclo de mejora continua de Deming* presente en todos los modelos de gestión de la calidad total.

La integración de los tres componentes propuestos por la EFQM: *conceptos fundamentales de la excelencia, Modelo EFQM de Excelencia y esquema lógico REDER* proporciona un potente instrumento a las organizaciones de todos los tamaños y sectores para desarrollar una cultura de excelencia, dar coherencia a su estilo de gestión,

---

17. Sistema de gestión del medio ambiente, ISO 14001:2004; sistema de gestión de las actividades de I+D+i, UNE 166002:2006; sistema de gestión de la seguridad y salud laboral, OHSAS 18001:2007 y sistema de gestión ética y social, SA 8000:2008.

acceder a buenas prácticas, impulsar el aprendizaje, la creatividad y la innovación y mejorar sus resultados (EFQM, 2010).

## **2.6. CONSIDERACIONES FINALES**

Con respecto a la calidad, podemos afirmar:

1. El término “calidad” no tiene un significado simple y comúnmente aceptado. Existen muy diversas definiciones que enfatizan distintos aspectos, de los cuales destacan los referidos a la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
2. Los diferentes enfoques desde los que se puede abordar la calidad la dotan de un carácter multidimensional. El enfoque más relevante para este trabajo es el de la calidad basada en una concepción trascendente, que supone un planteamiento global que orienta todos los recursos hacia el logro de la excelencia.
3. La calidad está compuesta de una serie de dimensiones o características. El enfoque o perspectiva desde la que se trata la calidad determina la consideración de las mismas en mayor o menor medida.
4. Las características distintivas de los servicios condicionan, además del concepto de productividad, la gestión de la calidad, que resulta más compleja. La valoración de la calidad percibida por el cliente, también es más compleja y determina la calidad del servicio. Estas dificultades han dado lugar a la aparición de modelos específicos de gestión de la calidad en servicios y de medición de la satisfacción de los usuarios.

En cuanto a la gestión de la calidad, podemos destacar:

1. Se pueden distinguir cuatro grandes etapas en la evolución del concepto de calidad: inspección, control de calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad total. En las últimas décadas se ha desarrollado un enfoque estratégico de la calidad que supone conciliar la perspectiva interna de mejora de la eficiencia y la externa de satisfacción del cliente.

2. La familia de normas internacionales ISO 9000 detalla todo lo relacionado con los sistemas de gestión de la calidad. Estos sistemas se rigen bajo un enfoque basado en procesos, que interrelaciona sus elementos. Su diseño debe estar fundamentado en los ocho principios de la gestión de la calidad.
3. Debemos tener en cuenta que la implantación de estos sistemas es compleja, factible para cualquier organización y nunca un objetivo, sino un medio.
4. Los estándares internacionales fundamentan el avance hacia la mejora continua de la calidad. El estándar ISO 9000 es la base de los sistemas de gestión de la calidad empresarial y el germen de otros estándares.
5. Los principios en los que se basa el concepto de calidad total convierten al sistema de calidad total en un método de gestión que permite mejorar la competitividad de la empresa. La consideración de la gestión de la calidad total como un paradigma que sintetiza distintos modelos de dirección y es capaz de superar las limitaciones de otros modelos se basa en los principios que la definen y, especialmente, en su capacidad de actuar tanto sobre la calidad como sobre la productividad.

Con respecto a la gestión de la calidad en el sector hotelero:

1. En el sector turístico han surgido iniciativas para el desarrollo de herramientas y modelos que faciliten la implantación de sistemas de gestión de la calidad total. Las Administraciones Públicas han jugado un papel importante en este proceso, a través de planes de mejora de la competitividad del sector.
2. La implantación del enfoque de aseguramiento de la calidad en el sector se desarrolla con el Sistema de Calidad Turística Española (SCTE), que aporta una metodología común al sector y el respaldo a una Marca “Q” de Calidad Turística Española. Para impulsar la marca y aunar esfuerzos, se crea un ente gestor único, el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE). Es la entidad encargada de la normalización y la certificación en el sector turístico con la Marca “Q”.
3. El ICTE desarrolla unas normas de calidad turística y un sistema de certificación aplicables en el caso del sector hotelero a través de las normas

de calidad para hoteles y apartamentos. Los estándares para la concesión de la Marca Q han sido transformados en una norma UNE.

4. En concreto, la norma vigente en el sector hotelero es la *Norma UNE 182001:2008. Hoteles y Apartamentos Turísticos. Requisitos para la prestación del Servicio*. Establece un sistema de gestión por procesos, una mayor orientación al mercado y a los clientes y facilidades para lograr la mejora continua.

En cuanto al modelo EFQM de Excelencia:

1. La necesidad de extender la aplicación de los modelos de calidad total motivan la creación de premios nacionales tanto en Japón (*Premios Deming*) como en Estados Unidos (*Premios Malcolm Baldrige*). Estos modelos son el germen de otros en otras regiones.
2. De la misma forma, surge el *Premio Europeo a la Calidad* de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) para el fomento de la adopción del Modelo EFQM de Excelencia. El Modelo está compuesto por nueve elementos: cinco agentes facilitadores que son los que conducen a cuatro tipos de resultados. Para el logro de la excelencia integra tres elementos: los conceptos fundamentales de la excelencia, el propio modelo y un esquema lógico de gestión y evaluación REDER.
3. El Modelo EFQM tiene un carácter totalmente práctico, ya que permite conocer el punto de consecución de la calidad total en el que se encuentra la empresa mediante su autoevaluación en los nueve elementos. Los criterios del Modelo permiten completar las carencias y corregir los problemas de otros sistemas de gestión, además de ser capaz de integrar otros modelos de gestión.
4. Dados estos rasgos, el Modelo EFQM es una herramienta completamente idónea para la gestión de la calidad total. En nuestra investigación, es la base del cuestionario utilizado y de las variables de calidad incluidas en el modelo.



**CAPÍTULO 3**  
**LA RELACIÓN ENTRE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN**  
**SERVICIOS**





# **CAPÍTULO 3**

## **LA RELACIÓN ENTRE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN SERVICIOS**

### **ÍNDICE**

- 3.1. INTRODUCCIÓN**
- 3.2. LA RELACIÓN ENTRE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD SEGÚN LOS  
DISTINTOS ENFOQUES PROPUESTOS EN LA LITERATURA**
- 3.3. LA RELACIÓN ENTRE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN HOTELES**
- 3.4. CONSIDERACIONES FINALES**



## **CAPÍTULO 3**

# **LA RELACIÓN ENTRE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN SERVICIOS**

### **3.1. INTRODUCCIÓN**

Las variables “calidad” y “productividad” han sido abordadas mayoritariamente de forma independiente entre sí. Es decir, la mayor parte de la investigación se ha centrado bien en la calidad, bien en la productividad, siendo menos frecuentes los estudios que abordan la relación entre ambas variables, aunque sí ha existido interés desde un punto de vista teórico (McCracken y Kaynak, 1996).

La mayoría de los estudios se han ocupado, especialmente durante los años ochenta y noventa del pasado siglo, del análisis descriptivo de casos de empresas en las que se han implementado programas de calidad o productividad. De la mayor parte de estos estudios se pueden extraer resultados que sugieren una relación positiva entre calidad y productividad, por ejemplo, al mostrar mejoras de productividad derivadas de la actuación sobre determinadas variables que influyen sobre el proceso de producción, como las relacionadas con las tareas que deben ejecutar los empleados, o al poner de manifiesto los costes de la “no calidad”.

Menos habituales han sido los estudios empíricos específicos acerca de la relación entre ambas variables, aunque, al igual que en el caso anterior, se pueden extraer ciertas conclusiones de algunos de los estudios disponibles sobre calidad o sobre productividad.

Sin embargo, el creciente interés que en los últimos años ha suscitado el estudio de la productividad en el sector servicios, así como de aquellos aspectos relacionados con la calidad, han provocado la aparición de algunos estudios que abordan desde distintas perspectivas (a veces por los mismos autores en un mismo trabajo) la relación entre ambas variables, de forma más o menos explícita.

Autores como Shetty (1986); McCracken y Haynak (1996); Vuorinen, Jarvinen y Lehtinen (1998); Vrtiprah y Ban (2000); Parasuraman (2002 y 2010); Skalpe y Sandvik (2002); Kontoghiorghes (2003); Kontoghiorghes y Gudgel (2004), y Hernández-Maestro, Muñoz-Gallego y Santos-Requejo (2009), enfatizan las diferencias entre la *visión tradicional* y la *moderna* acerca de la relación entre productividad y calidad, estando la primera de ellas concebida desde el punto de vista exclusivo de la empresa, mientras que la segunda tiene en cuenta la perspectiva del cliente. Éste último punto de vista es tratado especialmente por Haywood (1983); Keltner, *et al.* (1999); Skalpe y Sandvik (2002), y Hernández-Maestro, Muñoz-Gallego y Santos-Requejo (2009), quienes analizan la influencia de la calidad, para la cual el *papel del consumidor* es clave, sobre los resultados de la empresa. Por su parte, Keehley y Medlin (1991); Truitt y Haynes (1994); Nankervis (1995); Heap (1996); Stewart y Johns (1996); Looy, *et al.* (1998); Kontoghiorghes (2003), y Holjevac (2008), se ocupan de la relación entre ambas variables desde el punto de vista de la gestión de la calidad y/o de la productividad, especialmente a través del concepto de *Total Quality Management* (TQM) o *gestión de la calidad total*. Por último, un *enfoque estratégico* es el que siguen autores como Keltner, *et al.* (1999) y Vrtiprah y Ban (2000).

La relación entre ambas variables que deriva de estos trabajos es diversa y está sujeta a distintas interpretaciones y puntos de vista. Por ejemplo, autores como McCracken y Haynak (1996); Vuorinen, Jarvinen y Lehtinen (1998); Parasuraman (2002); Skalpe y Sandvik (2002); Kontoghiorghes (2003), y Kontoghiorghes y Gudgel (2004), contraponen la *visión tradicional*, que considera a la calidad y la productividad como variables inversamente correlacionadas, a una *visión actual* que establece que el aumento de la calidad contribuye positivamente al crecimiento de la productividad. Esta *relación positiva* es enfatizada en los trabajos de Shetty (1986); Gummesson (1992); Nankervis (1995); McCracken y Haynak (1996); Stewart y Johns (1996); Kontoghiorghes (2003); Kilic y Okumus (2005), y Kontoghiorghes y Gudgel (2004), ya sea desde un punto de vista teórico o empírico. La influencia de la calidad sobre los *resultados empresariales* es estudiada por Harrington y Akehurst (1996); Augustyn y Pheby (2000); Skalpe y Sandvik (2002); Claver-Cortés, *et al.* (2008), y Hernández-Maestro, Muñoz-Gallego y Santos-Requejo (2009). Al margen de la relación positiva entre calidad y productividad, generalmente aceptada en la literatura actual, otros autores establecen una determinada *relación teórica* entre ambas variables o entre estas

y otras variables de resultados. Por ejemplo, Keehley y Medlin (1991); Young y Colosi (1993); Heap (1996), y Al-Darrab (2000), consideran que la calidad queda integrada dentro del concepto de productividad, como demuestra el uso de ratios de productividad en los que la calidad forma parte del numerador y el denominador. Gummesson (1992) apunta que ambas variables se solapan entre sí, considerando, en un trabajo posterior (Gummesson, 1994), que existe una relación recíproca de signo positivo entre ellas. Por su parte, Kilic y Okumus (2005) cuestionan la dirección de causalidad entre calidad y productividad. Por último, es conocida la consideración de la calidad, la productividad y la rentabilidad como “trillizos” o tres caras de la misma moneda (Gummesson, 1992)<sup>18</sup>. Dada la estrecha relación entre ambas variables, tal y como hemos reflejado anteriormente, muchos de los autores mencionados más arriba destacan la necesidad de *integrar ambas variables* de cara a su gestión o con el fin de garantizar la competitividad de la empresa. Es el caso de Young y Colosi (1993); Truitt y Haynes (1994); McCracken y Haynak (1996); Looy, *et al.* (1998); Mohanty (1998); Vuorinen, Jarvinen y Lehtinen (1998); Parasuraman (2002), y Kontoghiorghes (2003).

En el epígrafe 3.2 profundizaremos en algunas de las perspectivas mencionadas anteriormente. Posteriormente, en el epígrafe 3.3 se hará una revisión de la literatura que ha abordado el estudio de la relación entre calidad y productividad para el caso concreto del sector hotelero.

### **3.2. LA RELACIÓN ENTRE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD SEGÚN LOS DISTINTOS ENFOQUES PROPUESTOS EN LA LITERATURA**

La **visión tradicional** acerca de la relación entre dos variables clave para la competitividad de cualquier empresa, como son la productividad y la calidad, las considera incompatibles entre sí. Es decir, según esta perspectiva, ambas variables entran en conflicto y, por lo tanto, una empresa no puede alcanzar la mejora de ambas al mismo tiempo. Así, si una empresa pretende aumentar la calidad de sus productos o

---

18. Según Gummesson (1998), estos “trillizos” contribuyen al objetivo de la eficiencia de las operaciones de servicios, una visión que es avalada por la filosofía de la gestión de la calidad total y numerosos estándares y premios de calidad, como los descritos en el epígrafe 2.5.1, los cuales tratan de inculcar una serie de valores y formas de actuar basados en la estrategia de la mejora continua, que incluye a todas las actividades y a cada uno de los miembros de una organización de cara a la mejora de la productividad y la calidad en el día a día. Además, la evaluación de estas tres variables ofrece una visión completa de la marcha de la empresa.

servicios, verá reducida su productividad, y viceversa. Además, según este enfoque, siempre que una empresa deba elegir entre productividad y calidad, decidirá a favor de la primera (Parasuraman, 2002), ya que se considera que la calidad es costosa, puesto que incrementa los costes de producción.

Sin embargo, este punto de vista ha sido cuestionado por numerosos autores, que consideran que ambas variables están **positivamente relacionadas**, de manera que una mejora de la calidad supone ganancias de productividad. Según Deming (1986), la mejora de la calidad permite una reducción de costes debido a un menor número de revisiones del trabajo realizado, menores fallos y menores retrasos.

Esta diferenciación entre la visión tradicional y la actual acerca de la relación entre productividad y calidad está muy relacionada con la distinción que explicamos en el subepígrafe 1.2.3 entre el concepto tradicional de productividad y el nuevo concepto de productividad, sobre los que subyacen dos perspectivas en principio antagónicas: la perspectiva de la empresa (o de ingeniería) y la perspectiva del cliente. El concepto tradicional de productividad, en el que el papel de la calidad se limita al del cumplimiento de determinadas especificaciones internas, ha propiciado la concepción de productividad y calidad como variables inversamente relacionadas. De esta forma, una visión de la productividad exclusivamente guiada por la perspectiva de la empresa implica que la calidad se vea resentida (Parasuraman, 2002). Sin embargo, la visión más actual del concepto de productividad está muy influenciada por el papel que juega el cliente en la empresa, en el que la calidad es un factor clave. Esto último es especialmente relevante en el caso de las actividades de servicios, como ya dijimos en el subepígrafe 1.2.3.

Asimismo, el paso de una visión a otra también puede relacionarse con la evolución del concepto de calidad y los métodos para su gestión, que explicamos en el subepígrafe 2.3.1. Así, se pasa de un período inicial (inspección) en el que la calidad es un problema a resolver, a concebirse la calidad como un factor estratégico a aprovechar, clave para la productividad y la competitividad de la organización.

A la hora de juzgar la importancia y los efectos de la calidad, distintas interpretaciones de este concepto pueden llevarnos a conclusiones diferentes, como

apuntan Skalpe y Sandvik (2002). Es decir, el concepto de calidad está sujeto a distintas definiciones y mediciones posibles, dependiendo del aspecto sobre el que se enfatice. Tal y como afirman Hernández-Maestro, Muñoz-Gallego y Santos-Requejo (2009), la mayoría de la literatura sobre calidad se divide en aquellos estudios acerca de la calidad percibida por los consumidores, y aquellos que analizan casos de empresas que han aplicado programas de gestión de la calidad. Es decir, en vista de la literatura, podríamos hablar de una perspectiva interna (propia a la empresa) y otra externa (desde el punto de vista del consumidor). La necesidad de tratar la calidad de manera conjunta lleva a estos autores a sintetizar los dos enfoques en los que se ha dividido la investigación, en una *perspectiva integradora*, representada en la figura 3.1. Según dicho enfoque, la calidad percibida viene determinada por la calidad objetiva y las expectativas del consumidor. La calidad objetiva, encuadrada dentro del lado de la empresa, es influenciada por factores internos a la propia empresa y se divide en calidad técnica o del resultado (lo que el consumidor obtiene: beneficios básicos, elementos tangibles) y calidad funcional o del proceso (cómo lo obtiene, que deriva de la interacción entre cliente y proveedor). A la consideración por parte de los autores de la calidad objetiva como parte interna a la empresa, debemos añadir, en concordancia con lo afirmado en el subepígrafe 1.2.4, la influencia que sobre la calidad objetiva ejercen factores propios al cliente.

Haciendo referencia de nuevo a la diferencia entre ambas perspectivas sobre la productividad, se puede afirmar que la perspectiva de la empresa ignora los inputs aportados por el cliente y el output experimentado por el cliente (en definitiva, su satisfacción), los cuales, como hemos dicho, son cruciales en las actividades de servicios. Por lo tanto, si una empresa guía su actuación únicamente a través de la productividad desde este punto de vista, la calidad del servicio y la productividad desde el punto de vista del cliente se verán perjudicadas, al no tenerse en cuenta las implicaciones del papel del consumidor como co-productor del servicio. Sin embargo, si la empresa se centra únicamente en la perspectiva del consumidor, la productividad desde el punto de vista de la empresa se verá dañada (Parasuraman, 2002). Por ello, numerosos autores proponen una perspectiva dual empresa-consumidor. Por ejemplo, Parasuraman (2010) plantea un *modelo dual* en el que la calidad se sitúa en el centro, lo que pone de manifiesto las sinergias que existen entre la calidad y la productividad.

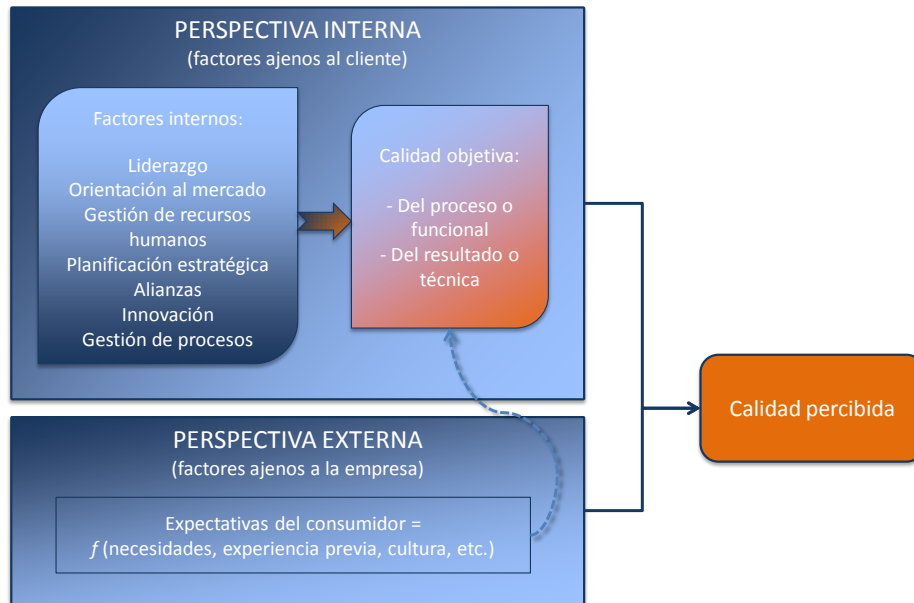


FIGURA 3.1.  
 PERSPECTIVA INTEGRADORA DE LA CALIDAD  
 (Fuente: adaptada de Hernández-Maestro, Muñoz-Gallego y Santos-Requejo, 2009:60)

Dicho modelo dual, representado en la figura 3.2, muestra, a través de las flechas discontinuas, que los inputs tanto de la empresa como del cliente influyen sobre la calidad. Mayores niveles de inputs por parte del proveedor o menores niveles de inputs por parte del consumidor conllevan mayores niveles de calidad del servicio (el signo positivo denota que las variables están directamente relacionadas; el signo negativo denota relación inversa), y viceversa. Esa mayor (menor) calidad del servicio da lugar a un incremento (decremento) de los outputs tanto del proveedor como del consumidor. Los elementos de la productividad desde la perspectiva de la empresa y desde la perspectiva del cliente también están relacionados entre sí. La relación negativa marcada con el número 1 muestra que conforme mayor es la cantidad de inputs que aporta el proveedor, menor es la cantidad de input que debe aportar el cliente. El grado en el que una variación de la cantidad de inputs del proveedor afecta a una variación de los inputs del cliente depende de la forma en que la empresa asigne sus recursos disponibles, denotado por el número 2. Por lo tanto, el destino que la empresa otorgue a sus recursos disponibles tiene un fuerte impacto sobre la productividad, especialmente desde el punto de vista del cliente, pero también desde el punto de vista de la empresa, dado que están relacionadas. Por último, la relación positiva entre el output desde el punto de vista del consumidor (en general, su satisfacción) y el output desde el punto de



vista del proveedor (en sentido amplio: ventas, beneficios, etc.), marcada con el número 3, demuestra la interrelación entre ambas perspectivas.

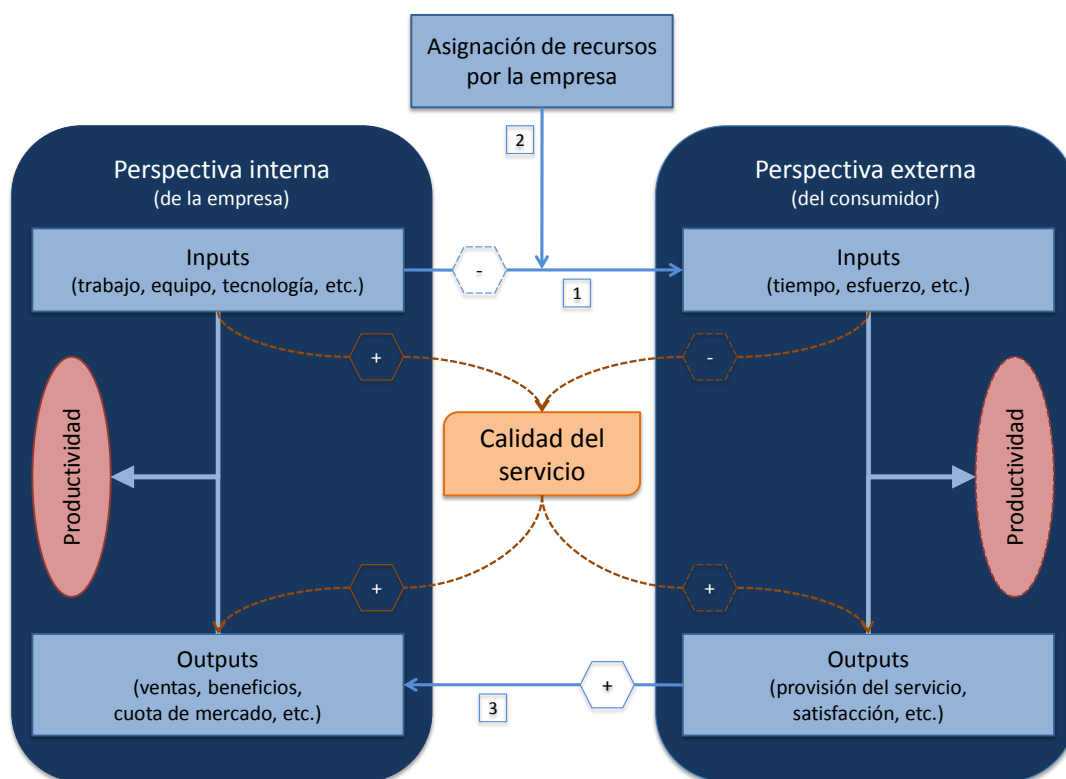


FIGURA 3.2.  
 MODELO DUAL DE PRODUCTIVIDAD DEL SERVICIO  
 (Fuente: Parasuraman, 2010:280)

Este autor relaciona dicha perspectiva dual con el *modelo de las deficiencias*, un referente entre los modelos destinados a medir la calidad en el sector servicios, que fue propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985). Este modelo deriva de la noción de que la calidad del servicio (o calidad percibida) se obtiene comparando las expectativas de los consumidores con lo que el proveedor ofrece en la realidad. De esta forma, la calidad del servicio se define formalmente como el grado y la dirección de la discrepancia entre lo que el cliente experimenta y sus expectativas, que el autor denomina “Deficiencia 5”. El modelo considera que la “Deficiencia 5” es debida a otras deficiencias dentro de la empresa: la discrepancia entre el servicio esperado por el consumidor y la comprensión de dichas expectativas por parte de los directivos de la empresa (Deficiencia 1); la discrepancia entre la comprensión de las expectativas del consumidor y su conversión en especificaciones de calidad del servicio (Deficiencia 2);

la discrepancia entre las especificaciones de calidad y la prestación del servicio en la realidad (Deficiencia 3), y la discrepancia entre la prestación del servicio y lo que se comunica al cliente sobre dicha prestación (Deficiencia 4). Así, el modelo de las deficiencias relaciona la perspectiva del cliente (Deficiencia 5) y la de la empresa (Deficiencias 1 a 4). Según Parasuraman (2010), la asociación entre su modelo dual y el modelo de calidad radica en que la presencia de las cuatro primeras discrepancias conduce al uso ineficiente de los recursos de la empresa, lo que afecta negativamente a la productividad del servicio y a la calidad que experimentan los consumidores.

Además de los trabajos mencionados anteriormente, que centran su atención en el papel fundamental que juega la perspectiva del cliente en las empresas de servicios, una buena parte de la literatura se ha ocupado de evaluar la relación entre calidad y productividad desde el punto de vista de la **gestión** de dichas variables. En concreto, son numerosos los estudios que tratan casos de empresas de servicios que han implantado programas de gestión de la calidad y/o productividad. Desde el punto de vista de la gestión, la mayoría de los autores han puesto de manifiesto la necesidad de integrar ambas variables, lo que implica, de forma simplificada, integrar la perspectiva de la empresa (más enfocada hacia la productividad) y la del consumidor (más enfocada hacia la calidad) (Looy, *et al.*, 1998).

Por ejemplo, Looy, *et al.* (1998) proponen un Cuadro de Mando Integral que recoja simultáneamente indicadores de calidad y productividad, y que permita evaluar la productividad en un contexto de servicios, que, como hemos dicho, requiere tener en cuenta la perspectiva del cliente, con el fin último de servir para la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, los autores ponen de manifiesto el riesgo acerca de un posible conflicto entre calidad y productividad, ya que si la empresa hace mucho hincapié en los indicadores de productividad como input para la planificación de la mano de obra, la calidad se puede ver deteriorada.

Dentro de este enfoque de gestión, son numerosos los autores que analizan la relación entre calidad y productividad a través del concepto de *gestión de la calidad total* (TQM). La perspectiva integradora se identifica plenamente con este concepto, tal y como explicamos en el epígrafe 2.3 al afirmar que en la actualidad predomina un enfoque estratégico de la calidad que supone conciliar la perspectiva interna de mejora

de la eficiencia y la externa de satisfacción del cliente. Como afirma Castán (1991:130), “invirtiendo en calidad, estamos apoyando nuestro negocio en los dos pilares más seguros: satisfacción al cliente y productividad”. Con respecto a la gestión, dicho autor afirma que “la metodología y muchas de las técnicas aplicadas para la obtención de la mejora de la productividad son directamente utilizables en la aplicación de la Calidad Total”, lo que muestra la estrecha relación existente entre ambas variables. En el subepígrafe 2.2.3 afirmamos que las características distintivas de los servicios hacen que la valoración y el tratamiento de la calidad en el caso de un servicio difieran con respecto a las actividades manufactureras. Para Stewart y Johns (1996), lo relevante en el caso de los servicios es la calidad del proceso, dada la inseparabilidad entre producción y consumo; por ello, afirman que la optimización del proceso de producción de un servicio provoca tanto un aumento de la calidad percibida por el consumidor como la conversión de inputs en outputs de manera más eficiente. Según este argumento, la productividad es concomitante con la calidad del proceso. Sin embargo, se considera que la adopción de una filosofía de gestión de la calidad total provoca un incremento simultáneo de la productividad<sup>19</sup>, por lo que Stewart y Johns (1996) proponen que la gestión de la productividad se realice a través del concepto de calidad total. La calidad del servicio es clave para la competitividad de una empresa, siempre que su gestión se realice desde un punto de vista holístico, razón por la que se debe adoptar una filosofía de mejora continua de la calidad. La adopción de esta filosofía, cuyas principales características y principios que la definen explicamos en el subepígrafe 2.3.4, aporta beneficios sobre la satisfacción del cliente, la productividad y rentabilidad y los recursos humanos<sup>20</sup>, aunque requiere un cambio organizativo fundamental. El escaso o nulo efecto de estas prácticas de gestión sobre los resultados de la empresa, puesto de manifiesto por algunos autores, se debe, en cualquier caso, a fallos en este último aspecto, su implementación, por ejemplo, a una falta de motivación o apoyo directivo (Claver-Cortés, *et al.* (2008)).

Según Holjevac (2008), la relación entre ambas variables se observa claramente a través del concepto y los objetivos de la gestión de la calidad total, que resume en eficacia y eficiencia (es decir, producir lo que el consumidor desea de acuerdo con sus

---

19. En relación con la figura 2.1, afirmábamos que la gestión de la calidad total tiene la virtud de actuar simultáneamente sobre la calidad y la productividad.

20. La importancia de los recursos humanos para la gestión de la calidad también es resaltada por Nankervis (1995); Stewart y Johns (1996), y Hernández-Maestro, Muñoz-Gallego y Santos-Requejo (2009).

expectativas y con el mayor nivel de productividad del trabajo posible). La relación entre calidad y productividad viene dada por la propia definición, ya que un incremento de la productividad en detrimento de la calidad va contra los principios de eficacia y eficiencia. Para evitar que un incremento de la productividad vía reducción de costes de producción (esto es, reducción de inputs) provoque una caída de la calidad del servicio provisto se deben introducir, en opinión de dichos autores, estándares de trabajo. Desde otro punto de vista, Heap (1996) considera que la productividad es más importante que la calidad, ya que ésta queda subsumida en el concepto de *top-line productivity*, un programa de gestión y mejora de la productividad.

Como hemos dicho, es frecuente la consideración de los conceptos de productividad y calidad como interrelacionados e inseparables. Por ello, siguiendo este punto de vista, la gestión de ambas variables debe realizarse a través de un *proceso integrado*. A pesar de ello, han existido voces discrepantes a este respecto. Con el objetivo de examinar la compatibilidad de las prácticas de gestión de la productividad y de la calidad, Kontoghiorghes (2003) lleva a cabo un estudio entre los empleados de una gran empresa perteneciente al sector sanitario, en el que se evalúa la relación entre distintos indicadores de calidad (relacionados en su mayoría con actividades propias de la filosofía TQM) y productividad. La fuerte correlación entre dichos indicadores demuestra la afirmación de partida y sugiere que la inversión en iniciativas destinadas a la mejora de la calidad resulta en ganancias de productividad (a través de una mayor satisfacción del consumidor y una mayor cuota de mercado), lo que queda reforzado al demostrar que los mejores predictores de los indicadores de productividad están, según este estudio, relacionados con prácticas de gestión de la calidad. Dichas conclusiones fueron validadas para el caso del sector manufacturero por Kontoghiorghes y Gudgel (2004). En este estudio, similar al anterior, se pone de manifiesto, además, que el énfasis en la mejora continua de los procesos y la calidad revierte en una producción más eficiente y, por tanto, en una mejora de la productividad y la rentabilidad.

Mohanty (1998) y Young y Colosi (1993) proponen sendos modelos que comparten filosofías similares. En primer lugar, Mohanty (1998) contrapone las visiones tradicionales y modernas tanto del concepto de calidad como del concepto de productividad. Es decir, analiza las principales diferencias entre una visión de la calidad orientada hacia el cumplimiento de especificaciones internas y otra guiada por los

principios de la gestión de la calidad total (TQM). Asimismo, expone las principales diferencias entre la visión tradicional de la productividad y una visión más moderna, que ya comentamos en el primer capítulo, y que denominan “gestión de la productividad total” (TPM). Existen algunas similitudes entre ambas visiones, tanto para el caso de la calidad como para el de la productividad. Mientras que el enfoque tradicional se centra en el resultado final del proceso (el beneficio) en un contexto de estabilidad, el enfoque más moderno está guiado por un el cambio y el aprendizaje continuo. Además, existen numerosos factores que afectan positivamente a ambas variables. Dadas estas similitudes, y el hecho de que la productividad y la calidad son variables determinantes para la creación de valor y la competitividad de una empresa, los autores consideran que ambas variables deberían integrarse, a través de un modelo de Gestión de Productividad y Calidad Total (TPQM).

Por su parte, Young y Colosi (1993) analizan los cambios que supone la implementación de los programas de productividad para la mejora de la calidad (QIPP), un proceso de mejora continua. Al igual que en el caso anterior, el paso de un punto de vista tradicional a la perspectiva del programa QIPP supone un cambio actitudinal, cultural y de gestión. Estos programas suponen la integración de calidad y productividad, al incluirse la primera dentro de la segunda. Según estos autores, para que se produzca el cambio cultural que permita aumentar la calidad mientras se incrementa la productividad, la organización debe hacer hincapié en la visión estratégica, la efectividad y la eficiencia.

Una vez sintetizada la relación entre calidad y productividad a través del análisis de los distintos enfoques propuestos en la literatura, en el epígrafe siguiente realizamos una revisión de la literatura que ha abordado este asunto para el caso concreto de la industria hotelera.

### **3.3. LA RELACIÓN ENTRE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN HOTELES**

Al igual que afirmamos en el epígrafe 3.1, en el caso de la investigación aplicada al sector hotelero predominan los estudios que analizan aspectos relacionados, bien con la productividad, o bien con la calidad en hoteles, de forma aislada.

El interés por la productividad en el sector servicios, en general, y la actividad hotelera, en particular, surge a finales de los años ochenta. Es entonces cuando aparecen los primeros estudios sobre productividad en hoteles, tanto desde un punto de vista teórico como empírico (Stewart y Johns, 1996). Entre estos estudios, son frecuentes aquellos que se ocupan de la medición de la productividad para el caso de los establecimientos hoteleros, pero especialmente, aquellos que investigan cuáles son los factores más relevantes para la productividad en dicha industria. Algunos de ellos fueron brevemente comentados en el epígrafe 1.4.

Por su parte, el interés por la calidad en hoteles se produce en torno a la misma época, como respuesta a una situación de la industria hotelera marcada por una creciente competencia, a la que seguiría una recesión en las economías occidentales (Stewart y Johns, 1996). Los primeros estudios se ocupan de la discusión teórica acerca de la gestión de la calidad, la implementación de determinados sistemas de gestión y la obtención de distinciones de calidad. A lo largo del tiempo, se observa también en el caso de la literatura sobre calidad en hoteles la polarización de la que dan cuenta Hernández-Maestro, Muñoz-Gallego y Santos-Requejo (2009). Así, la literatura se puede dividir en aquellos estudios que abordan la calidad desde la perspectiva del cliente y los que analizan la implementación de prácticas de calidad en hoteles y su relación con los resultados empresariales<sup>21</sup>.

Por lo tanto, en el caso de los establecimientos hoteleros, son también escasos los estudios que abordan la relación entre calidad y productividad de forma específica. Sin embargo, resultan relevantes algunos de los estudios que tratan la calidad desde un punto de vista gerencial o que analizan la influencia de la calidad sobre los resultados empresariales, para cuya medición se utilizan en ocasiones medidas de productividad similares a las recogidas en la tabla 1.2. La relación entre calidad y productividad se observa de manera más o menos directa en dichos estudios. A continuación exponemos algunos de los más relevantes, que sintetizamos en la tabla 3.1.

---

21. A modo de ejemplo, podemos citar los trabajos de Camisón, *et al.* (1996), sobre la diferencia entre la visión de la calidad por parte de la empresa y la percepción de los clientes en hoteles de la Comunidad Valenciana; Viada-Stenger, Balbastre-Benavent y Redondo-Cano (2010), sobre la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en las normas Q de calidad turística, o Al Khattab y Aldehayyat (2011) sobre la percepción de la calidad por parte de los clientes en hoteles jordanos.

Nankervis (1995) analiza, desde un punto de vista gerencial, las prácticas de gestión de la calidad, la productividad y los recursos humanos en una selección de hoteles del sudeste asiático, con el objetivo de proponer temas en común para la gestión internacional de establecimientos hoteleros. En concreto, el marco de su investigación se centra en el establecimiento de estándares de calidad de servicio internacionalmente comparables y su relación con la productividad. El estudio se basa en un cuestionario personalizado que incluye las percepciones de directivos de distintas áreas acerca de temas relacionados con la productividad, la calidad y la gestión de recursos humanos. Finalmente, sólo cuatro hoteles fueron incluidos en su trabajo, a través de los cuales tratan de poner de manifiesto los retos a los que se enfrentan dados los distintos entornos y las diferentes condiciones del mercado de trabajo en las que operan.

Harrington y Akehurst (1996) llevan a cabo un estudio empírico en el que se investiga la calidad del servicio en la industria hotelera del Reino Unido y se examinan las implicaciones sobre los resultados de la empresa, de la institucionalización de iniciativas de calidad del servicio. Los autores utilizaron un cuestionario que enviaron a los directores generales de una muestra de 250 hoteles, de los cuales se obtuvieron un total de 61 respuestas válidas para el estudio. La medición de los resultados de la empresa se realizó a través de cuatro escalas de cinco puntos, dos de ellas para medir los resultados financieros (retorno sobre el capital y retorno sobre activos) y dos sobre competitividad (crecimiento de ventas y de cuota de mercado). Del estudio se extraen dos conclusiones principales:

- Aunque la mayoría de los participantes reconocen la importancia del desarrollo, la implementación y la medición de la calidad, pocos directivos utilizan sistemas para su implementación. Además, la responsabilidad sobre las iniciativas de calidad recae en su mayor parte sobre la alta dirección.
- En cuanto a la relación entre la calidad y los resultados de la empresa, no observan que aquellas empresas que han adoptado políticas de calidad muestren un comportamiento excepcional en términos financieros y competitivos. Sin embargo, dado que el estudio es meramente descriptivo, los autores reconocen que esta exigua relación entre ambas variables puede

deberse a la presencia de otras variables explicativas de la variación de los resultados de la empresa.

Con el objetivo de estudiar y comparar la implementación de la filosofía de gestión de la calidad total, Stewart y Johns (1996) analizan dos casos de hoteles escoceses en los que se han aplicado estas prácticas de gestión. Ambos hoteles compartían características similares, sin embargo, tenían visiones diferentes acerca de la gestión de la calidad y siguieron distintas estrategias para la implementación de la calidad total. Las técnicas utilizadas por los autores incluyeron: entrevistas introductorias con el personal y el responsable de la formación del mismo en el Hotel A, así como con el director de calidad en el Hotel B; entrevistas de seguimiento, y un cuestionario a 50 empleados de cada hotel. Los resultados de dichos cuestionarios fueron agrupados, de cara a analizar similitudes y diferencias en la implementación de los programas en cada hotel, en cuatro áreas: implicación de la empresa, recursos destinados, adecuación cultural y motivación del personal con respecto a la iniciativa. En cuanto al objetivo del estudio, los autores consideran que su trabajo arroja cierta luz sobre la aplicación práctica de la mejora de la calidad en la industria hotelera. Sin embargo, resulta incapaz de evaluar completamente la contribución a la productividad por parte de la motivación y la implicación del personal.

Adoptando un enfoque estratégico, Keltner, *et al.* (1999) estudian la influencia de las estrategias de segmentación del mercado sobre la productividad en el sector servicios. Consideran que entre los factores que explican la menor productividad del trabajo en el sector servicios, se encuentra la estrategia de incrementar los resultados de la empresa a través de mayores niveles de calidad del servicio<sup>22</sup>. Llevan a cabo un estudio comparativo, a través de entrevistas y análisis de informes, de los factores que influyen sobre los resultados de 95 establecimientos de servicios tanto del sector hotelero (con una muestra de 46 hoteles de negocios) como del sector bancario (una muestra de 49 establecimientos) en EE.UU., Reino Unido y Alemania. En el caso de los hoteles, se recogieron datos sobre inputs, outputs y organización de dos procesos clave del negocio: el de *check-in* y *check-out* en recepción y el de limpieza. Los segmentos de mercado estudiados, en el caso de los hoteles, están formados por aquellos hoteles de

---

22. Servicios orientados a la calidad son intensivos en trabajo, lo que puede implicar unos menores niveles de productividad sin que necesariamente se dañen los resultados empresariales.



tres estrellas, por una parte, y aquellos hoteles de cuatro estrellas, por otra. Las conclusiones que los autores extraen de este estudio se sintetizan en dos:

- En primer lugar, los autores afirman que una mayor productividad no es necesariamente sinónimo de mejores resultados. Es decir, muchas empresas de servicios centran sus esfuerzos, no en incrementar la eficiencia de sus procesos, sino en reaccionar a la creciente fragmentación del mercado a través de una mayor diferenciación. En segmentos de mercado de bajo valor añadido, las empresas buscan incrementar su eficiencia (por lo que gozan de mayor productividad), mientras que en los de alto valor añadido desarrollan una estrategia de servicio más intensivo en trabajo y de mayor calidad. Puesto que la gestión de la relación con los consumidores es crucial, argumentan que un mayor número de transacciones puede ser deseable para determinados segmentos de mercado pero no para otros. Además, consideran que el segmento de mercado de servicios más intensivos en personal crecerá en el futuro. Esto originará oportunidades de mercado para servicios de alta calidad, que pueden experimentar un crecimiento de su productividad bajo o nulo, a pesar de que sus resultados en términos financieros mejoren.
- En segundo lugar, según los autores, el nivel industrial resulta inapropiado para el análisis de la productividad del sector servicios, puesto que en ese caso pueden pasarse por alto diferencias significativas entre las estrategias por segmentos. Por lo tanto, las unidades de análisis relevantes deberían ser los segmentos de clientes dentro de cada industria.

Vrtiprah y Ban (2000) realizan un estudio con el objetivo de identificar la relevancia de la gestión de la productividad para el sector hotelero, así como examinar aquellos factores que influyen sobre la productividad en hoteles y proponer estrategias para incrementarla. Los autores cuestionan cómo aplicar la gestión de la calidad a los hoteles y qué elementos utilizar para el control y la mejora de la calidad. Afirman que la presencia de aspectos tangibles e intangibles dificulta la definición de estándares. Aunque los gestores se centran habitualmente en los aspectos tangibles del servicio, cada vez es más importante la gestión de los aspectos intangibles de la oferta, de forma que la calidad del servicio permita diferenciarlo. Afirman que se pueden aplicar dos estrategias de calidad posibles: control (controlar y corregir errores) y aseguramiento

(que los errores no se repitan). La estrategia de control de calidad se adapta más a los aspectos tangibles, mientras que la de aseguramiento se adapta más a los aspectos intangibles de la oferta, que son especialmente importantes para el contacto personal con los clientes. Según esta aproximación, la calidad se convierte en el valor central de la organización. La calidad entendida de esta forma, junto con la cantidad y los costes deben tenerse en cuenta para incrementar la productividad.

Skalpe y Sandvik (2002) abordan el análisis de la economía de la calidad en hoteles. Su estudio se basa en la afirmación de que la calidad requiere recursos o inputs y tiene efectos positivos sobre los resultados (outputs) de una empresa. Para su análisis, la calidad es entendida desde el punto de vista del consumidor. Así, la medición de la calidad está basada en 400.000 valoraciones por parte de clientes, mientras que las medidas de resultados de la empresa se basan en información contable detallada de más de 500 hoteles pertenecientes a una de las cadenas más grandes del mundo. La investigación se centra en conocer si la percepción de la calidad por parte del cliente influye sobre los resultados de la empresa, para lo que se establecen cuatro hipótesis. Las conclusiones de su investigación son las siguientes:

- Hoteles más nuevos suelen obtener mejores valoraciones de la calidad del producto<sup>23</sup>; aquellos hoteles que obtienen mejores valoraciones sobre la calidad del producto y del servicio<sup>24</sup> son recompensados con mayores rendimientos relativos (es decir, son más competitivos) y tasas de crecimiento más altas, y la calidad del producto influye positivamente sobre el precio por habitación vendida (rendimiento en términos absolutos).
- Los resultados evidencian, por tanto, la importancia de la calidad para los hoteles, ya que está empíricamente relacionada con el rendimiento y los precios. Como se observa a través de lo dicho anteriormente, la calidad requiere inversiones y otorga la recompensa de unos mayores ingresos por habitación disponible; sin embargo, los autores sugieren que la calidad no es gratuita, existiendo también costes asociados a la misma. Además, se observa que los efectos retardados de la calidad son más fuertes que los inmediatos.

---

23. Correspondiente a los aspectos físicos de la actividad de un hotel o, en general, sus equipamientos.

24. Correspondiente a la parte interactiva, sobre la que influyen tanto el personal como los clientes.

- En vista de sus conclusiones, se identifican tres implicaciones para la gestión. En primer lugar, la calidad debería dividirse en dimensiones que correspondiesen a rúbricas de costes, para permitir realizar análisis coste-beneficio. En segundo lugar, la calidad es eficaz para el análisis económico utilizando la evaluación de los consumidores, lo que refleja la importancia de monitorizar la percepción de los consumidores. Por último, el uso de la gestión de las relaciones con el cliente y la tecnología de almacenamiento de datos facilita la integración de sistemas de contabilidad y de gestión de la calidad para alcanzar un análisis más refinado de los segmentos, productos y servicios disponibles en los hoteles.

Con un propósito similar al de Harrington y Akehurst (1996), que analizan las implicaciones sobre los resultados de la institucionalización de iniciativas de calidad, Claver-Cortés, *et al.* (2008) llevan a cabo un estudio con el objetivo de investigar la relación entre la gestión de la calidad total y los resultados de empresas hoteleras. Asimismo, investigan su relación con tres factores gerenciales: formación; tecnologías de la información y comunicación y sistemas de información, y la gestión medioambiental. Para ello utilizan una muestra de 301 hoteles españoles de entre tres y cinco estrellas, a la que aplican un análisis cluster con el que identifican los distintos grados de compromiso con la filosofía TQM, tras el que se evalúa la relación con los resultados empresariales a través de un análisis de regresión. Las conclusiones que se extraen de este estudio son las siguientes:

- Aquellos hoteles que muestran un mayor compromiso con las prácticas propias de la filosofía TQM son los que despliegan planes más amplios de formación de los empleados, cuya formación también es más alta; han implementado más ampliamente las TIC y los sistemas de información, y están más interesados en prácticas medioambientales.
- Con respecto a los resultados empresariales, aquellos hoteles altamente comprometidos con la gestión de la calidad total gozan de beneficios brutos operativos por habitación disponible<sup>25</sup> y día significativamente más altos, mayor competitividad y mayor satisfacción de sus grupos de interés. Sin embargo, la influencia sobre la tasa de ocupación y los beneficios operativos

---

25. Una medida de productividad similar a la extensamente utilizada RevPAR, que recogimos en la tabla 1.2.

brutos no se ve confirmada. La hipótesis de que estas prácticas tienen una influencia significativa sobre los resultados de la empresa queda parcialmente validada, al encontrarse relación con la competitividad y la satisfacción de los grupos de interés, pero no con las variables financieras.

El estudio de Holjevac (2008) se centra en el estudio de la calidad y la productividad como factores fundamentales para la competitividad del sector hotelero. Para ello adopta una perspectiva de gestión, según la cual afirma que la mejor forma de entender la asociación entre productividad y calidad es a través del concepto y los objetivos de la gestión de la calidad total. Entre otras ventajas de esta filosofía de gestión, destacan su impacto positivo sobre la productividad y la rentabilidad de la empresa. Según la autora, la productividad del trabajo incide sobre la calidad de los productos y servicios, sus costes y sus precios de venta, y, por tanto, sobre la competitividad. Por lo tanto, el factor humano es clave en la productividad y la calidad de los productos y servicios. Dada esta afirmación, la autora examina el papel de la motivación y otros factores relacionados con la gestión de recursos humanos, así como la necesidad de establecer estándares para mejorar la productividad del trabajo y, por ende, la competitividad del sector hotelero.

Por último se sitúan aquellos estudios que examinan los factores determinantes de la productividad en el sector hotelero. Algunos de estos estudios encuentran la calidad como factor relevante de la productividad en hoteles. Entre ellos podemos citar los trabajos de Sasse y Harwood-Richardson (1996); Brown y Dev (2000), o Kilic y Okumus (2005), que explicamos brevemente en el epígrafe 1.4. Es el estudio de Kilic y Okumus el que más atención dedica a la calidad del servicio, uno de los factores identificados como clave. De esta forma, estos autores afirman que la mejora de la calidad provocaría un incremento inmediato de la productividad. Sin embargo, reconocen que la mejora de otros factores determinantes de la productividad, tales como la formación y la motivación del personal, puede ser la causa de una mejor calidad del servicio y una mayor satisfacción del cliente o usuario. Por lo tanto, cuestionan las relaciones de causalidad entre ambas variables y su relación con otros factores determinantes.

AUTORES	ENFOQUE	CONTEXTO / MUESTRA	METODOLOGÍA / MEDICIÓN	RESULTADOS
Nankervis (1995)	Gestión	4 hoteles del sudeste asiático	Estudio descriptivo de percepciones sobre productividad, calidad y RR.HH. recogidas en cuestionario.	Relación de retos de gestión dados los distintos entornos.
Harrington y Akehurst (1996)	Gestión	250 cuestionarios a hoteles del Reino Unido, 61 respuestas válidas	Análisis descriptivo. Medición resultados: escalas de 5 puntos (ROE, ROA, $\Delta\%$ ventas y cuota de mercado).	Escasa implementación iniciativas de calidad, responsabilidad solo en alta dirección. Escasa relación entre calidad y resultados.
Stewart y Johns (1996)	Gestión	2 hoteles de Escocia	Estudio de casos. Entrevistas introductorias con responsables de calidad, entrevistas de seguimiento y cuestionario a empleados. Agrupación de resultados por áreas.	Evidencia de pasos a seguir y análisis de similitudes / diferencias entre dos formas de implantar el TQM. No concluyente sobre impacto en productividad de aspectos de RR.HH.
Keltner, <i>et al.</i> (1999)	Estratégico	46 hoteles de EE.UU., Reino Unido y Alemania	Análisis comparativo a través de entrevistas e informes. Datos: inputs, outputs y organización de procesos de <i>check-in</i> y <i>check-out</i> y de limpieza. Segmentos: 3 estrellas / 4 estrellas	Estrategias de segmentación causan baja productividad del trabajo en el sector. Creciente importancia de segmentos de alto VA o alta calidad, más intensivos en trabajo (y menos productivos).
Vrtiprah y Ban (2000)	Gestión	Estudio teórico apoyado en datos de Croacia		Identifican dos estrategias de calidad: control y aseguramiento. Importancia de la 2ª dada la relevancia de la relación con cliente. Calidad: aspecto clave en productividad.
Skalpe y Sandvik (2002)	Percepción cliente	500 hoteles de una misma cadena en EE.UU.	Análisis econométrico (MCO). Medición de percepción de calidad: 400.000 valoraciones. Medición de resultados de la empresa: información contable.	Calidad requiere inversiones (hoteles nuevos: mayor calidad producto). Relación positiva entre valoración de calidad y: competitividad, crecimiento, precios e ingresos por habitación. Efectos retardados de la calidad.
Claver-Cortés, <i>et al.</i> (2008)	Gestión	301 hoteles de España	Análisis cluster para identificar compromiso con TQM. Análisis de regresión para observar relación con resultados de la empresa y otros factores gerenciales.	Relación positiva entre compromiso con TQM y: despliegue de planes de formación, uso de TIC y prácticas medioambientales. Relación positiva entre compromiso con TQM y: beneficios brutos por habitación, competitividad y satisfacción de grupos de interés; no se observa relación con tasa de

AUTORES	ENFOQUE	CONTEXTO / MUESTRA	METODOLOGÍA / MEDICIÓN	RESULTADOS
				ocupación y beneficios brutos. Relación positiva entre prácticas TQM y: competitividad y satisfacción de grupos de interés; no se observa relación con variables financieras.
Holjevac (2008)	Gestión	Estudio teórico apoyado en datos de Croacia		Asociación entre productividad y calidad evidente a través de TQM. Evidencia de impacto positivo entre TQM y productividad. Análisis de aspectos de RR.HH. como claves para mejorar la productividad y la calidad.
Kilic y Okumus (2005)	Factores determinantes	55 hoteles de cuatro y cinco estrellas de Chipre del Norte	Identificación de variables relevantes a través de la literatura. Evaluación de factores en escala de Likert. Comprobación de posibles diferencias según características del establecimiento a través de ANOVA.	Calidad: factor clave para productividad (afecta de forma inmediata). Relación de causalidad es cuestionada.

TABLA 3.1.  
 REVISIÓN DE LA LITERATURA SOBRE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR HOTELERO  
 (Fuente: elaboración propia)

### 3.4. CONSIDERACIONES FINALES

En cuanto a la relación entre calidad y productividad según la literatura, podemos destacar:

1. Productividad y calidad han sido abordadas mayoritariamente de forma independiente en la literatura. Sin embargo, en los últimos años ha crecido el número de estudios que abordan la relación entre ellas, desde distintas perspectivas. Las relaciones entre ambas variables identificadas en ellos son también muy diversas.
2. La visión tradicional considera a la calidad y la productividad como incompatibles. Numerosos autores cuestionan esta relación y las consideran positivamente relacionadas. La diferencia entre ambas visiones se relaciona con la diferencia entre el concepto tradicional y el nuevo concepto de productividad.
3. También el tratamiento de la calidad en la literatura está polarizado, distinguiéndose entre una perspectiva interna y otra externa. La tendencia actual es su integración en una sola perspectiva, que considera que la calidad percibida depende de la calidad objetiva (perspectiva interna) y las expectativas del consumidor (perspectiva externa).
4. Tener en cuenta una u otra perspectiva de forma aislada supone un conflicto entre calidad y productividad, por lo que es necesaria una perspectiva dual empresa-consumidor que evidencie la interrelación de ambas variables.
5. Numerosos autores se han ocupado de la gestión de ambas variables, normalmente de forma aislada. Del mismo modo, se considera también necesaria una gestión integrada de ambas. La gestión de la calidad total es considerada la herramienta más útil para ello, aunque algunos autores proponen sistemas propios de gestión que parten de filosofías similares.

Con respecto a la relación entre productividad y calidad en hoteles, podemos resaltar los siguientes aspectos:

1. En el caso de los hoteles, también predomina en la literatura el tratamiento de la calidad y la productividad de forma independiente. Son muy escasos

los estudios que las abordan conjuntamente, aunque se pueden extraer conclusiones de algunos de ellos.

2. Los estudios que siguen un enfoque de gestión consideran una relación positiva entre la gestión de la calidad total y la productividad. El objetivo de este trabajo será demostrar la relación entre calidad, entendida desde un enfoque de gestión, aunque teniendo en cuenta las expectativas de los clientes, y la productividad, cuya evidencia empírica es bastante escasa.
3. La calidad, tanto desde un punto de vista de gestión como desde el punto de vista del consumidor, está positivamente relacionada con otras variables de resultados o con aspectos gerenciales, aunque no hay unanimidad en las conclusiones que se alcanzan para todas las variables consideradas en los estudios.



## **CAPÍTULO 4**

# **LA RELACIÓN ENTRE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN HOTELES. ANÁLISIS ECONOMÉTRICO**



**SPICUM**  
servicio de publicaciones

**CAPÍTULO 4**  
**LA RELACIÓN ENTRE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN**  
**HOTELES. ANÁLISIS ECONÓMETRICO**

**ÍNDICE**

- 4.1. INTRODUCCIÓN**
- 4.2. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA**
- 4.3. DETERMINANTES DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA ACTIVIDAD HOTELERA. ANÁLISIS DESCRIPTIVO**
- 4.4. MODELO TEÓRICO**
- 4.5. MUESTRA UTILIZADA Y CONSTRUCCIÓN DE LAS VARIABLES**
- 4.6. LA RELACIÓN ENTRE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN HOTELES. ANÁLISIS DESCRIPTIVO**
- 4.7. ESTIMACIÓN Y RESULTADOS**
- 4.8. CONSIDERACIONES FINALES**



**SPICUM**  
servicio de publicaciones

## **CAPÍTULO 4**

# **LA RELACIÓN ENTRE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN HOTELES. ANÁLISIS ECONÓMÉTRICO**

### **4.1. INTRODUCCIÓN**

El presente capítulo aborda el análisis desde un punto de vista empírico de la relación entre calidad y productividad en el sector hotelero andaluz. En él, por tanto, confluyen los aspectos analizados en los tres capítulos anteriores. En el capítulo primero abordamos aquellas cuestiones relacionadas con la productividad y, en especial, su tratamiento diferenciado en el caso de las actividades de servicios, así como su medición. Posteriormente, en el capítulo segundo se hacía referencia a la gestión de la calidad en el sector hotelero y consideramos al Modelo EFQM de Excelencia como un modelo idóneo a seguir para la gestión de la calidad. Por último, de cara a la fundamentación teórica de los resultados de nuestro estudio, en el capítulo tercero abordamos cuál es la relación entre calidad y productividad, a través de una revisión de la literatura existente acerca de estas cuestiones.

Para analizar la relación entre calidad y productividad partimos, en primer lugar, de la descripción de la base de datos utilizada, en el epígrafe 4.2. Esta base de datos está formada por 232 hoteles de Andalucía, cuyos datos se recogieron principalmente a través de cuestionarios semiestructurados llevados a cabo durante el año 2009. A partir de los datos contenidos en dicha muestra pasamos, en el epígrafe 4.3, a realizar un análisis descriptivo de los mismos. Este análisis permitirá detectar cuáles son los determinantes de la productividad en hoteles, tomando como referencia la evidencia empírica acerca de estos determinantes, estudiada en el epígrafe 1.4.

A continuación, en el epígrafe 4.4, presentamos el modelo teórico que fundamenta las estimaciones realizadas posteriormente. Para realizar nuestro estudio acerca de la relación entre calidad y productividad hemos utilizado una función de producción de tipo Cobb-Douglas, en la que introduciremos la calidad como una variable que puede afectar al parámetro tecnológico de dicha función de producción.

Una vez definido el modelo teórico válido para nuestras estimaciones, en el epígrafe 4.5 explicamos cómo se ha llegado a la muestra final utilizada en las estimaciones, compuesta por 173 establecimientos hoteleros, y cuáles han sido las variables que se incluirán en el modelo especificado. Además de los factores productivos tradicionales, trabajo y capital, se ha incluido un vector de variables de control, a la vista de los resultados de los epígrafes 1.4 y 4.3, así como una serie de variables de calidad que corresponden a los elementos del Modelo EFQM. La construcción y medición de dichas variables se explica a continuación.

Con anterioridad al análisis econométrico, en el epígrafe 4.6 se ha explorado la relación existente entre la calidad y la productividad desde un punto de vista descriptivo, tomando como base las variables a las que hemos hecho referencia anteriormente. Sin embargo, los datos de este análisis deben controlarse de forma econométrica, para conocer cuáles son los efectos que se obtienen en condiciones *ceteris paribus*.

Así, en el epígrafe 4.7 se explica el análisis econométrico llevado a cabo para conocer la relación existente entre la calidad y la productividad en los establecimientos hoteleros incluidos en nuestra muestra. En una primera regresión se han incluido todas las variables de calidad, aunque dan lugar a un problema de multicolinealidad que ha motivado que realicemos regresiones individuales para cada una de las variables de calidad utilizadas. Los resultados confirman que las características de los establecimientos hoteleros ejercen una influencia significativa sobre la productividad del trabajo, y demuestran la relación positiva existente entre la calidad y la productividad.

## **4.2. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA**

La base de datos utilizada para realizar este trabajo forma parte del Proyecto de Excelencia de la Junta de Andalucía “Calidad, Productividad y Competitividad en la Hostelería: un Análisis Microeconómico” (PO7/SEJ-02889). Incluye datos representativos para una muestra de 232 establecimientos hoteleros de Andalucía, de

categoría igual o superior a tres estrellas, que suman un total de 64.036 plazas hoteleras disponibles. Estos datos fueron obtenidos a través de cuestionarios semiestructurados a los que fueron sometidos los gestores de los hoteles por parte de los investigadores miembros del citado Proyecto, durante el año 2009. Además, estos datos han sido triangulados utilizando información recogida en la base de datos Sabi, las cuentas depositadas en el Registro Mercantil y los datos sectoriales del Instituto Nacional de Estadística. Puesto que el total de establecimientos hoteleros pertenecientes a dichas categorías en Andalucía en el año 2008 –año al que vienen referidos los datos de los cuestionarios– era de 818, la base de datos utilizada ofrece información del 28,36% de los establecimientos de la región.

Dada la extensión geográfica de Andalucía, para realizar la distribución de la muestra se tomó en consideración la importancia relativa del sector hotelero en cada provincia. Además, se incluyeron variables de control para identificar los establecimientos en función de su localización (en la costa, en el interior o en capitales de provincia). Por motivos de muestreo, se tomaron como población estadística los 818 hoteles andaluces con una categoría igual o superior a tres estrellas. Ya que el número de hoteles es conocido, es posible calcular el tamaño de la muestra para una población finita. La expresión utilizada para calcular el tamaño muestral en muestreo aleatorio simple en poblaciones finitas es la siguiente:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q} \quad [4.1]$$

donde  $n$  = tamaño muestral;  $N$  = tamaño de la población;  $p$  = variabilidad del parámetro a estimar o la prevalencia esperada del parámetro a evaluar,  $q = 1 - p$ ;  $e$  = error máximo admitido y  $Z_{\alpha}$  = distribución de Gauss, correspondiente a un nivel  $\alpha$  de confianza.

En este caso, dado que desconocemos el valor de “ $p$ ”, lo más adecuado es considerar el caso más desfavorable, por lo que suponemos que  $p = q = 0,5$ . Bajo estas condiciones y con un nivel de confianza del 95% ( $\alpha = 0,05$ ), el tamaño muestral es de 262 hoteles, tomando como opción más idónea un error muestral del 5% ( $e = 0,05$ ). Basándonos en esto, se creó un directorio de hoteles a encuestar utilizando la Guía de

Hoteles de Turespaña, que recoge hoteles certificados publicados por la Junta de Andalucía y Camerdata<sup>26</sup>. Tras descartar aquellos cuestionarios que no habían sido completados correctamente, la muestra final está compuesta por 232 hoteles, lo que implica que el error de muestreo se incrementó ligeramente hasta un 5,45%.

### **4.3. DETERMINANTES DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA ACTIVIDAD HOTELERA. ANÁLISIS DESCRIPTIVO**

En el epígrafe 1.4 se puso de manifiesto cuáles son aquellos factores que mayoritariamente han sido identificados por la literatura como relevantes para la productividad de los establecimientos hoteleros. El impacto de aquellos factores que podemos resumir como “características del establecimiento” genera un mayor consenso entre los autores, dada la evidencia empírica disponible. Estas características hacen referencia a la dimensión del establecimiento, el tipo de propiedad y/o gestión, la orientación o el nivel de servicio y otros factores organizacionales que se consideren relevantes. También se consideran relevantes los aspectos relacionados con los recursos humanos, así como la satisfacción del cliente, que está estrechamente ligada a la calidad del establecimiento.

En la tabla 4.1 se muestran los distintos niveles de productividad aparente del trabajo para los 232 establecimientos que componen la muestra, en función de sus principales características. Dichas características son: la dimensión del establecimiento (medida tanto por el número de trabajadores equivalente a tiempo completo, como por el número de habitaciones del establecimiento), la pertenencia o no a una cadena de establecimientos hoteleros, su localización (en capital de provincia, en la costa o en el interior), el nivel de servicio (categoría del establecimiento, medida en número de estrellas), su antigüedad y si externaliza o subcontrata uno o varios de los servicios que ofrece.

---

26. Camerdata S.A., creada en 1985 por las Cámaras de Comercio, es una empresa pionera en la creación de bases de datos de empresas que incluyen los censos de todas las Cámaras de Comercio de España. También cuenta con un programa permanente que asegura que el censo nacional se actualiza completamente al menos una vez al año utilizando datos de todas las Cámaras de Comercio. Esta base de datos se complementa con datos provenientes de otras fuentes de datos públicas, como el Registro Mercantil.



	PRODUCTIVIDAD (VAB / nº trabajadores equivalentes)		Número de establecimientos (% sobre el total en cada clasificación)
	Media	Desviación Típica	
Total (euros de 2008)	34.406,16	20.185,61	232 (100)
<b>Número de trabajadores equivalentes a tiempo completo</b>			
Más de 99	104,25	48,34	26 (11,61)
De 50 a 99	114,93	83,74	37 (16,52)
De 20 a 49	105,68	64,38	75 (33,48)
De 10 a 19	117,43	167,62	50 (22,32)
Menos de 10	79,48	54,83	36 (16,07)
<b>Número de habitaciones</b>			
Más de 175	115,76	74,98	58 (25,00)
De 83 a 175	119,29	144,52	58 (25,00)
De 41 a 82	97,43	56,64	58 (25,00)
Menos de 41	90,64	99,59	58 (25,00)
<b>Pertenencia a una cadena de establecimientos</b>			
Cadena	115,66	83,75	141 (60,78)
No cadena	92,58	118,80	91 (39,22)
<b>Localización</b>			
Capital <sup>27</sup>	121,60	129,61	105 (45,26)
Costa <sup>28</sup>	99,55	66,09	85 (36,64)
Interior	83,48	48,08	42 (18,10)
<b>Categoría</b>			
5 Estrellas GL	115,68	11,75	2 (0,86)
5 Estrellas	104,75	36,91	8 (3,45)
4 Estrellas	120,88	124,12	126 (54,31)
3 Estrellas	88,45	52,28	96 (41,38)
<b>Antigüedad</b>			
Más de 16 años	116,56	139,63	55 (23,71)
De 7 a 16 años	104,14	68,60	61 (26,29)
De 5 a 6 años	110,72	97,01	43 (18,53)
Menos de 5 años	98,44	85,06	73 (31,47)
<b>Subcontratación de servicios</b>			
Externaliza	105,15	74,78	172 (74,14)
No externaliza	111,27	148,95	60 (25,86)

TABLA 4.1.  
PRODUCTIVIDAD APARENTE DEL TRABAJO SEGÚN LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS  
ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS. (Números índices).

(Fuente: elaboración propia)

27. Jerez de la Frontera fue incluida como capital, dada su importancia económica dentro de la región.

28. En el caso de las cuatro provincias andaluzas cuyas capitales se sitúan en la costa (Almería, Cádiz, Huelva y Málaga), los establecimientos se consideraron situados en capital de provincia en lugar de en la costa.

De la tabla anterior se desprende que para los 232 establecimientos hoteleros que componen la muestra, la productividad aparente del trabajo, medida por el cociente entre el VAB y el número de trabajadores equivalentes a tiempo completo, era de 34.406,16 € de media para 2008, año al que vienen referidos los datos de los cuestionarios realizados en 2009. Dicho valor medio se ha tomado como referencia para calcular los números índices que muestran los niveles de productividad en función de cada característica. Del mismo modo, tomando como referencia la desviación estándar correspondiente a toda la muestra, se han obtenido los números índices para cada categoría.

De esta forma, podemos observar que los hoteles más productivos son aquellos que pertenecen a una cadena de establecimientos hoteleros, están situados en capital de provincia, tienen una antigüedad o experiencia en el mercado superior a 16 años y no externalizan ninguno de sus servicios. En concreto, aquellos hoteles pertenecientes a una cadena de establecimientos muestran un nivel de productividad del trabajo casi 16 puntos porcentuales por encima de la media de la muestra y superior en 23 puntos a la de los hoteles independientes. Los hoteles situados en capital de provincia experimentan un nivel de productividad de un 22% superior a la media, muy cerca de la cual se encuentran los hoteles localizados en la costa, y superior en 38 puntos porcentuales a la productividad de los hoteles situados en el interior. Con respecto a la antigüedad, los hoteles con mayor experiencia en el mercado experimentan una productividad un 17% superior a la media, aunque la relación positiva entre antigüedad y productividad no queda confirmada para los cuatro grupos de hoteles identificados. En el caso de la externalización o subcontratación de servicios, al contrario de lo que muestra la evidencia empírica, aquellos hoteles que no externalizan ninguno de sus servicios muestran un nivel de productividad 6 puntos porcentuales por encima de los que tienen algún servicio subcontratado. Además, en el caso de estas tres últimas características, la categoría que muestra un mayor nivel de productividad coincide también con una mayor dispersión de la misma, lo que debilita la posible relación existente entre dicha categoría y los niveles de productividad, ya que los valores medios calculados son menos precisos.

En cuanto al tamaño del establecimiento, aparentemente existe una relación positiva entre el número de habitaciones y la productividad del trabajo; sin embargo,

aunque la productividad de los hoteles que cuentan con un número de habitaciones superior a 175 se sitúa un 16% por encima de la media de la muestra, este valor es inferior a la productividad del grupo de hoteles que cuenta con un número de habitaciones situado entre 83 y 175 (con una productividad un 19% superior a la media). En el caso del número de trabajadores, no se observa una relación positiva con la productividad, ya que, aunque el grupo de hoteles con un menor número de empleados muestra una productividad un 20% inferior a la media, el mayor nivel de productividad corresponde a los hoteles con un número de empleados a tiempo completo situado entre 10 y 19 (un 17% superior a la media). Sin embargo, al igual que ocurría en los casos comentados anteriormente, los grupos de hoteles que muestran una mayor productividad según su número de trabajadores y de habitaciones, coinciden con aquellos grupos cuyos datos presentan una mayor variabilidad, medida a través de su desviación estándar. Por último, en el caso de la categoría del establecimiento ocurre algo similar: los hoteles de tres estrellas cuentan con una productividad un 12% inferior a la media, mientras que el nivel de productividad más elevado (un 21% superior a la media) corresponde a los hoteles de cuatro estrellas, el grupo más extenso y con mayor desviación estándar.

Por lo tanto, dados los datos recogidos en la tabla 4.1 y comentados en el párrafo anterior, algunas de las características del establecimiento consideradas como factores relevantes para la productividad exhiben también una relación positiva para el caso de la muestra utilizada en este trabajo. Sin embargo, para otras características, no se observa la relación positiva que cabría esperar dados los resultados de algunos de los trabajos comentados en el epígrafe 1.4. Este es el caso, especialmente, del número de trabajadores equivalentes a tiempo completo y de la categoría del establecimiento. Sin embargo, puesto que los datos anteriores son meramente descriptivos, debemos realizar un análisis econométrico que nos permita discernir cuál es el efecto real que ejerce cada una de dichas características, en condiciones *ceteris paribus*, evitando distorsiones debidas a la correlación entre varios factores o la omisión de otros. La justificación de la relación en uno u otro sentido entre estas variables y la productividad la expondremos, dados tales motivos, cuando comentemos los resultados del análisis econométrico, en el epígrafe 4.7.

#### 4.4. MODELO TEÓRICO

Para poder conocer cuál es el efecto que la calidad ejerce sobre la productividad de los establecimientos hoteleros, así como el efecto del resto de factores que, tras considerar la revisión de la literatura realizada en el epígrafe 1.4 y el análisis descriptivo del capítulo anterior, se consideran relevantes para dicha variable, recurriremos al uso de funciones de producción que incluyan dichas variables. La forma funcional más utilizada en la literatura sobre productividad es una función de producción Cobb-Douglas genérica, mediante la cual asumimos que la tecnología es común para todos los establecimientos analizados. Ésta se puede representar a través de la siguiente expresión:

$$Y = A \cdot (K^\alpha \cdot L^\beta) \quad [4.2]$$

Donde  $Y$  representa la cantidad de output,  $K$  es la cantidad de factor capital,  $L$  es la cantidad de factor trabajo y  $A$  es un parámetro tecnológico o productividad total de los factores (PTF). Los parámetros a estimar,  $\alpha$  y  $\beta$ , representan las elasticidades del output ( $Y$ ) con respecto al factor capital ( $K$ ) y con respecto al factor trabajo ( $L$ ), respectivamente. Para poder estimar la ecuación anterior a través de mínimos cuadrados ordinarios debemos linealizarla, para lo que tomamos logaritmos neperianos en ambos lados de la ecuación, lo que resulta en la siguiente expresión:

$$\ln Y = \ln A + \alpha \ln K + \beta \ln L \quad [4.3]$$

Con el propósito de analizar el efecto de la calidad sobre la productividad debemos incluir la variable o variables de calidad en la ecuación [4.3]. Para ello, siguiendo la metodología propuesta por Görg, Hanley y Strobl (2008), vamos a considerar que la calidad tiene un impacto directo sobre la productividad total de los factores en los establecimientos hoteleros, provocando un cambio en el parámetro tecnológico  $A$ . Esta consideración es consistente con lo afirmado en los capítulos anteriores. En concreto, se puede fundamentar dada la incidencia de la gestión de la calidad total sobre una serie de variables cruciales para la empresa<sup>29</sup>, una incidencia que queda perfectamente plasmada en el Modelo EFQM de Excelencia (véase el epígrafe

---

29. Dicha incidencia fue explicada en el subepígrafe 2.3.4 y sintetizada en la figura 2.1. También hicimos referencia a ella al explicar la perspectiva integradora de la calidad, en el epígrafe 3.2.

2.5), utilizado como un modelo de referencia en este trabajo. De forma concisa, se considera que la gestión de la calidad total actúa simultáneamente sobre la calidad y la productividad, dando lugar a mejoras tanto en el ámbito del valor como en el ámbito del coste. En definitiva, la gestión de la calidad total y la mejora continua permiten optimizar el proceso de producción y una mayor eficiencia; por tanto, suponemos que la calidad, que denotaremos de forma teórica como  $Q$ , provoca un cambio o una expansión de la función de producción de los establecimientos hoteleros, que podemos representar a través de la siguiente ecuación:

$$\ln A = A(Q) = \pi + \varphi Q \quad [4.4]$$

Donde  $\pi$  es un término independiente y  $\varphi$  es el coeficiente de la variable  $Q$ . Sustituyendo la expresión [4.4] en [4.3], llegamos a la siguiente ecuación:

$$\ln Y = \pi + \varphi Q + \alpha \ln K + \beta \ln L \quad [4.5]$$

Por último, restando  $\ln L$  en ambos lados de la ecuación y añadiendo un vector de otras variables que pueden afectar a la productividad ( $X$ ) y un término de perturbación aleatoria, obtenemos la ecuación a estimar, en términos de productividad del factor trabajo:

$$\ln Y - \ln L = \pi + \varphi Q + \alpha \ln K + (\beta - 1) \ln L + \gamma X + \varepsilon \quad [4.6]$$

Una vez obtenida la ecuación que, de forma teórica, nos sirve de base para la estimación a realizar, debemos, en primer lugar, explicar qué variables vamos a incluir en dicha estimación. En el siguiente epígrafe explicaremos cómo se han construido y medido dichas variables. Además, para realizar la estimación de la ecuación [4.6] debemos realizar una serie de supuestos sobre las variables incluidas, que detallaremos en el epígrafe 4.7.

#### 4.5. MUESTRA UTILIZADA Y CONSTRUCCIÓN DE LAS VARIABLES

Partiendo de la base de datos inicial, compuesta por 232 establecimientos hoteleros, hemos eliminado aquellos hoteles para los que no existían datos disponibles

de alguna de las variables incluidas en las estimaciones; en concreto, de la variable endógena (productividad del trabajo) y de las variables referidas a la calidad, que veremos a continuación. Asimismo, hemos eliminado algunos valores atípicos de la variable dependiente. La muestra utilizada para la estimación está compuesta, tras la eliminación de dichas observaciones, por 173 establecimientos hoteleros.

Los datos disponibles en la base de datos utilizada, provenientes en su mayor parte de los cuestionarios semiestructurados realizados a los gerentes de los establecimientos seleccionados, pero también de la base de datos Sabi, las cuentas depositadas en el Registro Mercantil y los datos sectoriales del Instituto Nacional de Estadística, aportan información tanto de distintas medidas del output de dichos establecimientos, como de sus inputs, entendidos en un sentido amplio. La descripción y medición de dichas variables es tratada a continuación.

*Output.* La medida de output utilizada para el cálculo de la productividad de los establecimientos hoteleros es el valor añadido bruto. En el subepígrafe 1.3.3.1 pusimos de manifiesto las ventajas que supone la utilización del VAB para el cálculo de la productividad frente al uso, por ejemplo, de los ingresos por ventas. En concreto, tiene en cuenta el coste de los factores y el uso de inputs intermedios, así como permite distinguir entre la contribución a la cifra de ventas de un establecimiento en concreto y de la cadena a la que pertenece. Además, el uso de una medida monetaria conlleva una serie de ventajas sobre el uso de una medida física, que sintetizamos en la tabla 1.3. Su cálculo se ha realizado por la suma de la remuneración de asalariados y el excedente bruto de explotación (excedente neto de explotación menos las amortizaciones), ambas variables recogidas en los cuestionarios.

*Trabajo.* Como explicamos en el epígrafe 1.3.4, el cálculo ideal de la cantidad de factor trabajo debería realizarse ponderando el número de horas efectivamente trabajadas según determinadas características clave para la productividad de cada trabajador (Ingene, 1982). Sin embargo, dada la dificultad para realizar este cálculo tan minucioso, el factor trabajo se ha medido a través del número total de ocupados equivalentes a tiempo completo (TOETC) en el año 2008<sup>30</sup>. Además de presentar las

---

30. La medición del factor trabajo a través de esta vía ha sido ampliamente utilizada en la literatura sobre productividad. Éste es el caso de los trabajos de Mairesse y Kremp (1993), Bartel (1994) o Brown y Dev (2000).

desventajas de las medidas físicas que recogimos en la tabla 1.3, su principal inconveniente radica en que un trabajador a tiempo completo no es equivalente a uno a tiempo parcial. A falta de datos sobre número de horas trabajadas, este problema se resolvió suponiendo que un trabajador a tiempo parcial equivale a la mitad de un trabajador a tiempo completo. Esta asunción es razonable, porque mientras algunos trabajadores a tiempo parcial trabajan casi tantas horas como un trabajador a tiempo completo, otros trabajan únicamente unas pocas horas a la semana (Brown y Dev, 2000).

Por lo tanto, el dato de productividad (PRODD) se ha obtenido dividiendo el VAB por el número de ocupados equivalente a tiempo completo. Esta medida de productividad, al ser una medida combinada, presenta los inconvenientes que ya comentamos en el subepígrafe 1.3.3.1. Sin embargo, el uso de este tipo de medidas es habitual en la práctica, así como en la literatura<sup>31</sup>.

*Capital.* Hemos utilizado el tamaño del establecimiento, medido a través del número de habitaciones disponibles (HAB), como variable *proxy* de la inversión en capital de cada establecimiento. Brown y Dev (2000) justifican el uso de esta medida de forma análoga a la práctica común en el análisis de la productividad del comercio minorista de usar el espacio de venta como medida del factor capital. Siguiendo a estos autores, resulta lógico pensar que cuanto mayor es el número de habitaciones de un hotel también lo es la inversión en capital, tanto en términos de mobiliario y equipamiento como en términos de infraestructuras. La utilización del número de habitaciones como medida del input en las ratios de productividad del capital es habitual en la literatura, como muestran los trabajos de Brown y Dev (1999 y 2000), Claver-Cortés, *et al.* (2008) y Pereira-Moliner, Claver-Cortés y Molina-Azorín (2010).

*Características de los establecimientos.* Teniendo en cuenta el análisis descriptivo realizado en el epígrafe 4.3, en el que observamos, para el caso de la muestra disponible, los distintos niveles de productividad según aquellas características del establecimiento consideradas más relevantes, en la ecuación a estimar se ha incluido un vector de variables de control que recoge dichos factores. La inclusión de dichas

---

31. Véanse, por ejemplo, los trabajos de Bregman, Fuss y Regev (1991), López, *et al.* (2006), Görg, Hanley y Strobl (2008) y Marchante y Ortega (2010), además de los anteriores.

variables de control es necesaria dada la naturaleza de los datos empleados, de corte transversal. En concreto, siguiendo a Marchante y Ortega (2010 y 2012), se han incluido las siguientes variables:

- Pertenencia a una cadena de establecimientos. Se ha construido una variable ficticia (CAD) que toma un valor igual a la unidad si el hotel pertenece a una cadena de establecimientos.
- Localización del establecimiento. En vista de los datos recogidos en la tabla 4.1, donde se observaba que los hoteles más productivos eran los situados en capital de provincia (más del 45% de los hoteles de la muestra), se ha construido una variable ficticia (LOCALIZ) para analizar esta relación, que toma un valor igual a la unidad si el hotel está situado en capital de provincia.
- Categoría del establecimiento. Para controlar el nivel de servicio se ha utilizado una variable ficticia (CATEG) que toma valor igual a la unidad si el hotel tiene una categoría de tres estrellas.
- Antigüedad del establecimiento. La experiencia en el sector se ha medido teniendo en cuenta el número de años (ANTIG) que llevaba operando en el mercado hasta la fecha a la que se refieren los datos del cuestionario.

La variable que recogía el efecto de la subcontratación de uno o varios servicios se ha eliminado tras observar que los resultados de la tabla 4.1 no coincidían con lo esperado, lo cual puede deberse a un posible sesgo de los datos recogidos con respecto a esta variable.

*Variables de calidad.* En los subepígrafes 2.5.2 y 2.5.3 abordamos el estudio del Modelo EFQM de Excelencia, explicando los criterios que lo integran, los conceptos fundamentales de la excelencia sobre los que se sustenta y el esquema lógico REDER como herramienta de gestión y evaluación para facilitar la consecución de la excelencia sostenida. Como dijimos, el Modelo EFQM de Excelencia facilita a las organizaciones la puesta en práctica de los instrumentos necesarios para implementar el paradigma de gestión de la calidad total (TQM), superando los problemas y carencias surgidos en la implantación de otros sistemas y siendo capaz de integrar a los distintos sistemas de gestión que han surgido a lo largo de las últimas décadas. Dadas estas características,



que lo convierten en un modelo completamente idóneo para la gestión de la calidad total, las variables de calidad utilizadas en las estimaciones han sido construidas partiendo de los elementos que lo componen<sup>32</sup>, que ya recogimos en la figura 2.3 y se sintetizan en la figura 4.1.

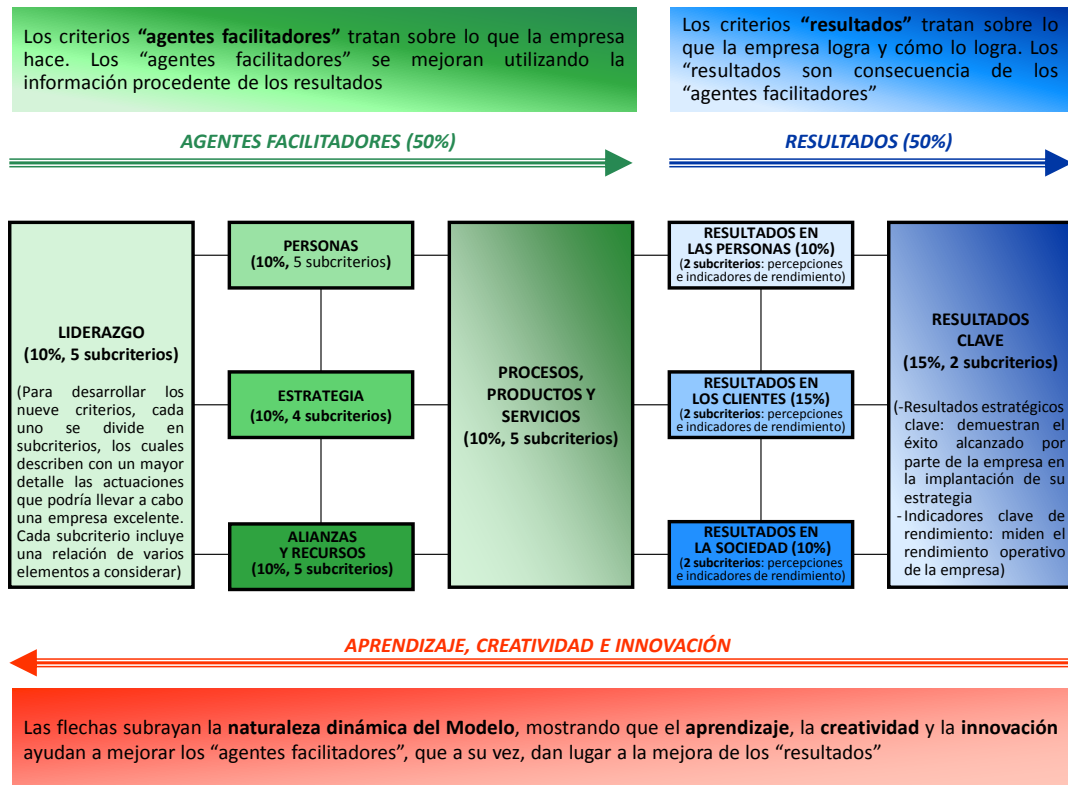


FIGURA 4.1  
ESTRUCTURA DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA  
(Fuente: adaptada a partir de EFQM, 2010:3)

En concreto, nos interesa conocer cuál es la influencia que ejercen los agentes facilitadores sobre la productividad de los establecimientos hoteleros. Tal y como explicamos en el subepígrafe 2.5.2, los agentes facilitadores son los que determinan el logro de la excelencia en los resultados de la organización. Los cinco elementos o criterios que forman parte de los agentes facilitadores del Modelo EFQM son los siguientes: liderazgo, personas, estrategia, alianzas y recursos, y procesos, productos y servicios.

32. El carácter integrador del Modelo EFQM posibilita que el cuestionario diseñado sea igualmente válido para todos los establecimientos de la muestra y no suponga una ventaja especial para aquellos hoteles que aplican el modelo en la práctica (véase la tabla 4.7).

Para cada uno de estos cinco elementos se ha construido una variable, siguiendo un enfoque multi-ítem. Es decir, cada una de las variables creadas está compuesta por una serie de ítems contenidos en el cuestionario y formulados teniendo en cuenta los subcriterios en los que se dividen los cinco agentes facilitadores del Modelo<sup>33</sup>. Algunos de estos ítems son de carácter dicotómico y otros están fundamentados en una escala tipo Likert de siete puntos (donde 1 representa el grado más bajo de consecución y 7 el grado más alto). Los valores de los constructos o variables resultan de hallar las medias de las puntuaciones obtenidas en cada uno de los ítems que los componen. Para poder calcular un valor medio de ítems tanto de carácter dicotómico como de tipo Likert (lo cual resultaba necesario para los constructos correspondientes a liderazgo, personas y estrategia), se normalizaron las respuestas de los ítems de tipo Likert a través de la siguiente expresión:

$$Z = \frac{X - X_{min}}{X_{max} - X_{min}} \quad [4.7]$$

Donde  $X$  es el valor observado o respuesta a cada ítem, que toma valores de 1 a 7,  $X_{min}$  es el valor correspondiente al ítem con menor puntuación en el ítem a normalizar y  $X_{max}$  es el valor correspondiente al ítem con mayor puntuación en dicho ítem. De esta forma, todos los ítems vienen expresados en una escala [0-1], lo que permite conocer el grado de consecución de la excelencia en cada ítem y hallar los valores medios de los constructos con facilidad.

Dado que estamos utilizando escalas multi-ítems es necesario medir la fiabilidad y validez de las mismas (Quintana y Benavides, 2007). La consistencia interna de un conjunto de dos o más indicadores de un constructo es una medida ampliamente utilizada para medir la fiabilidad y se justifica en que los ítems individuales o indicadores de la escala deberían estar midiendo las mismas construcciones y, por tanto, deberían estar ampliamente correlacionados (Hair, *et al.*, 1999). Para valorar la consistencia interna existen diversas medidas; además de aquellas relacionadas con cada ítem (correlación ítem-total y correlación inter-ítem), la medida más utilizada es el

33. El modelo utilizado para diseñar los ítems del cuestionario es el Modelo EFQM 2003, vigente hasta finales del año 2010. En los subepígrafos 2.5.2 y 2.5.3 describimos el Modelo EFQM 2010. Esta versión es una simplificación de la anterior para un uso más práctico, permite una mejor interrelación de los tres componentes que lo integran y pretende responder a los retos actuales. Con respecto a los elementos que lo componen, implica una leve modificación de los subcriterios y de la ponderación de los criterios. Dado que el núcleo del modelo sigue siendo el mismo, podemos utilizar tanto un modelo como otro sin perder rigor en nuestra investigación.

coeficiente alfa de Cronbach, que toma valores situados entre 0 y 1. Por lo general, para la investigación básica, se considera que el límite inferior aceptable del coeficiente es de 0,7 (Hair, *et al.*, 1999). Al observar las matrices de correlación inter-elementos, se detectaron dos ítems con unas correlaciones especialmente bajas, inferiores a 0,30 (el mínimo aceptado, de acuerdo con Hair, *et al.*, 1999) en todos sus valores. Tras la eliminación de estos dos ítems, el valor del alfa de Cronbach aumentó para ambos constructos (en concreto, estrategia y personas), pasando a situarse, junto con los del resto de constructos, dentro de los límites aceptables. La tabla 4.2 recoge los resultados del análisis de fiabilidad medido a través del coeficiente alfa de Cronbach.

CONSTRUCTOS	Alfa de Cronbach	Ítems	Casos Válidos
Liderazgo (LID)	0,700	5	155
Personas (PER)	0,706	3	171
Estrategia (EST)	0,703	5	159
Alianzas y recursos (AYR)	0,702	4	168
Procesos, productos y servicios (PRO)	0,878	19	100

TABLA 4.2.  
FIABILIDAD DE LOS ÍTEMS DE LOS CONSTRUCTOS  
(Fuente: elaboración propia)

Por último, para analizar el efecto de los cinco agentes facilitadores sobre la productividad del factor trabajo en los establecimientos hoteleros, se ha construido una variable adicional que engloba a todos ellos. Esta variable global de calidad (Q) se ha obtenido hallando el valor medio de los cinco constructos descritos anteriormente, que corresponden a cada uno de los cinco criterios que conforman los agentes facilitadores del Modelo EFQM, cuya ponderación es la misma para todos en el modelo de 2010 (véase la figura 2.3).

En la tabla 4.3 se muestran los *estadísticos descriptivos* correspondientes a las variables utilizadas en las estimaciones de la función de producción para los 173 establecimientos hoteleros que conforman la muestra final. Dados los contenidos de la tabla, se observa que las características de los 173 establecimientos hoteleros que componen la muestra son diversas, dados los valores mínimos y máximos de las cifras de VAB y productividad, el número total de ocupados equivalentes a tiempo completo, el número de habitaciones y el número de años que llevan operando en el mercado (antigüedad).

VARIABLES	Unidades	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típica
VAB	Euros (2008)	29.687	9.609.194	1.657.213,72	1.792.686,60
Productividad (VAB / N° total de ocupados equivalentes a tiempo completo)	Euros (2008)	9.895,67	104.102,24	33.553,55	13.070,34
N° total de ocupados equivalentes a tiempo completo	Número	3	237	46,53	45,58
N° habitaciones disponibles	Número	7	1.200	141,87	149,53
Ficticia = 1 si el establecimiento pertenece a una cadena	% establ.	-	-	61	48,9
Ficticia = 1 si está situado en capital de provincia	% establ.	-	-	43	49,6
Ficticia = 1 si tiene categoría igual a 3 estrellas	% establ.	-	-	42	49,5
Antigüedad <sup>34</sup>	Años	0	79	13,22	14,06
Liderazgo	Grado cumplimiento objetivos	0	100	59,19	22,75
Personas	Grado cumplimiento objetivos	20,83	100	73,99	18,73
Estrategia	Grado cumplimiento objetivos	0	100	67,05	24,75
Alianzas y recursos	Grado cumplimiento objetivos	16,67	100	73,98	16,12
Procesos, productos y servicios	Grado cumplimiento objetivos	39,74	100	73,82	12,21
Calidad global	Grado cumplimiento objetivos	28,78	96,98	68,57	14,73

TABLA 4.3.  
ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LAS VARIABLES  
UTILIZADAS EN LAS ESTIMACIONES  
(Fuente: elaboración propia)

Como dijimos anteriormente, las respuestas de los ítems sobre los que se han construido las variables de calidad (véase tabla 4.4) están normalizadas y, por tanto, vienen expresadas en una escala [0-1]. Es decir, aquel establecimiento que tiene la mayor puntuación de todos los que conforman la muestra en un determinado ítem, toma un valor igual a 1 en su respuesta a ese ítem. De forma análoga, aquel establecimiento con peor puntuación de todos, tendrá un valor igual a 0 en dicho ítem. Así, un valor igual a 0 implica un grado de consecución de la excelencia del 0%, mientras que un valor igual a 1 implica una consecución del 100%.

34. El valor mínimo, igual a 0, corresponde a aquellos establecimientos que empezaron a operar en 2008.

ÍTEMS		N	Media	Desviación típica
<b>LIDERAZGO</b>				
LID1A	¿Existe un Comité de Calidad integrado por el Director, Subdirector (si existe) y Jefes de Área?	164	0,51	0,501
LID1B	¿Existe un Coordinador de Calidad o del plan de mejora de la empresa?	162	0,72	0,452
LID2	¿Cuál es el grado de implicación personal del director para asegurar la mejora continua del sistema de gestión del establecimiento?	171	0,897	0,171
LID3	¿En qué medida el director y jefes de área participan en asociaciones profesionales, conferencias, seminarios, y dan y reciben cursos de formación dedicados a los tema de calidad y excelencia?	173	0,562	0,29
LID4	¿Cuál es el grado de implicación de premios, nombramientos de empleado del mes, u otros programas de reconocimiento al personal que se esfuerza en la mejora continua?	173	0,267	0,342
<b>PERSONAS</b>				
PER1	¿Con qué intensidad desarrolla planes de formación para el personal en materia de calidad y para adecuar los conocimientos en competencias a las necesidades del establecimiento?	173	0,551	0,30
PER2	¿En qué medida el personal se implica y asume responsabilidades en materia de calidad, por ejemplo participando en equipos de mejora, aportando ideas y sugerencias en actos y reuniones?	172	0,678	0,246
PER3	¿La dirección fomenta la concienciación en temas de higiene, seguridad, medioambiente y responsabilidad social mediante reuniones u otros medios de comunicación?	172	0,833	0,207
<b>ESTRATEGIA</b>				
EST1	¿Hay definido en el establecimiento o cadena al que pertenece un Plan Estratégico?	171	0,74	0,438
EST2A	¿Existe una política de Responsabilidad Social Corporativa?	168	0,75	0,434
EST2B	¿Existen memorias de empresa que contemplen esas políticas?	160	0,39	0,490
EST3	¿En qué medida se tiene en cuenta, de forma sistemática, toda la información que pueda afectar a su futuro?	173	0,753	0,267
EST4	¿Con qué frecuencia se desarrolla, revisa y actualiza la política y estrategia del establecimiento o cadena al que pertenece?	172	0,69	0,275
<b>ALIANZAS Y RECURSOS</b>				
AYR1	¿Cuál es la intensidad y diversidad de empresas y otras instituciones con las que coopera y desarrolla alianzas?	173	0,723	0,258
AYR2	¿Cuál es el grado de desarrollo de la gestión económica y financiera con instrumentos tales como Cuadros de Mando Integral, gran diversidad de indicadores, contabilidad formal, gestión de riesgos, gestión de inversiones, etc.?	170	0,705	0,268
AYR3	¿En qué medida la utilización de los recursos y la conservación de los edificios e infraestructura es eficaz y se realiza con criterios de sostenibilidad y protección del medio ambiente?	171	0,734	0,229

ÍTEMS		N	Media	Desviación típica
AYR4	¿En qué medida los sistemas de información y comunicación permiten que las personas de las distintas áreas dispongan de la información adecuada y precisa para realizar su trabajo?	172	0,796	0,181
<b>PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>				
PRO1	¿Cuál es el grado de implantación de la Gestión por Procesos?	172	0,727	0,299
PRO2A	Indique la frecuencia con que: se desarrollan innovaciones y procesos de cambio en la gestión, políticas de personal, estructura organizativa, tecnologías de la información, etc.	172	0,499	0,258
PRO2B	Indique la frecuencia con que: se introducen nuevos servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes	172	0,673	0,252
PRO3A	Grado de Calidad en: Proceso completo de atención al cliente	172	0,727	0,246
PRO3B	Grado de Calidad en: Confort	173	0,718	0,217
PRO3C	Grado de Calidad en: Funcionalidad	173	0,76	0,236
PRO3D	Grado de Calidad en: Limpieza habitaciones y zonas comunes	173	0,754	0,308
PRO3E	Grado de Calidad en: Compras	172	0,744	0,224
PRO3F	Grado de Calidad en: Mantenimiento de instalaciones y equipos	173	0,772	0,19
PRO3G	Grado de Calidad en: Modernidad	173	0,755	0,201
PRO3H	Grado de Calidad en: Restauración / Cocina	159	0,839	0,157
PRO3I	Grado de Calidad en: Actividades de ocio	120	0,701	0,241
PRO3J	Grado de Calidad en: Organización de eventos	137	0,79	0,219
PRO3K	Grado de Calidad en: Seguridad para clientes y empleados	173	0,74	0,273
PRO3L	Grado de Calidad en: Localización	170	0,892	0,172
PRO3M	Grado de Calidad en: Gestión de Recursos Humanos	171	0,792	0,166
PRO3N	Grado de Calidad en: Promoción, Marketing	172	0,654	0,225
PRO3Ñ	Grado de Calidad en: Planificación estratégica	170	0,732	0,178
PRO3O	Grado de Calidad en: Administración	172	0,756	0,202

TABLA 4.4  
 ÍTEMS DEL CUESTIONARIO CORRESPONDIENTES  
 A LAS VARIABLES DE CALIDAD  
 (Fuente: elaboración propia)

La interpretación de los valores de los constructos, al ser las medias de los valores de los ítems que los conforman, es similar, denotando el grado de consecución de la excelencia o del cumplimiento de los objetivos (en la tabla 4.3 expresados en una escala de 0 a 100). Así, un valor máximo de un constructo igual a 100 denota que hay al menos un establecimiento que alcanza la excelencia en todos los ítems de los que se compone, mientras que un valor mínimo igual a 0 denota que hay al menos un establecimiento con una puntuación igual a 0 en todos ellos. Éste es el caso de las variables *Liderazgo* y *Estrategia*. Por el contrario, el valor mínimo más alto de entre todas las variables de calidad construidas se da para la variable *Procesos, productos y servicios*, ya que el establecimiento con peor puntuación media alcanza un grado de consecución de la excelencia de casi el 40%. En cuanto a la variable global de calidad (Q), la media de las cinco anteriores, el establecimiento con menor puntuación media alcanza casi un 29% de los objetivos en términos de la excelencia, mientras que el establecimiento mejor valorado necesitaría mejorar en alguno de los ítems para llegar al 100% de la excelencia, al estar situado tan solo 3 puntos porcentuales por debajo de ella.

Por lo tanto, los estadísticos descriptivos de los constructos de calidad muestran que, para los 173 establecimientos hoteleros analizados, el menor grado de cumplimiento de tales objetivos se da en las variables correspondientes a liderazgo (LID), un 59,19%, mientras que el mayor grado de cumplimiento corresponde a las variables de personas (PER), un 73,99% y alianzas y recursos (AYR), un 73,98%. Por otra parte, en el caso de los procesos, productos y servicios (PRO), la dispersión de los datos es menor, puesto que, como hemos dicho, el establecimiento con peores resultados toma un valor del 40% en este constructo. Por último, en cuanto a la variable global de calidad (Q), los establecimientos analizados alcanzan, de media, un grado de consecución de los objetivos en términos de la excelencia de un 68,57%.

#### **4.6. LA RELACIÓN ENTRE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN HOTELES. ANÁLISIS DESCRIPTIVO.**

Una vez explicado cómo se han construido las variables de calidad, las más relevantes para nuestro estudio, vamos a analizar de forma descriptiva la relación entre

dichas variables y la productividad del trabajo en los establecimientos hoteleros incluidos en la muestra utilizada.

La tabla 4.5 muestra los niveles de productividad aparente del trabajo en función de los niveles que toma cada uno de los constructos correspondientes a los cinco agentes facilitadores del Modelo EFQM y de la variable global de calidad que los sintetiza. La muestra se ha dividido para cada variable en tres grupos obtenidos a partir de los cuartiles de cada una: alto (valores superiores al tercer cuartil), medio (valores situados entre el primer y el tercer cuartil) y bajo (valores inferiores al primer cuartil).

	<b>PRODUCTIVIDAD (VAB / nº trabajadores equivalentes)</b>		<b>Número de establecimientos (%)</b>
	<b>Media</b>	<b>Desviación Típica</b>	
Total (euros de 2008)	33.553,55	13.070,34	173 (100)
<b>Liderazgo (LID)</b>			
Alto	103,64	80,49	39 (22,54)
Medio	103,87	109,93	83 (47,98)
Bajo	90,92	94,19	51 (29,48)
<b>Personas (PER)</b>			
Alto	101,70	78,92	37 (21,39)
Medio	102,76	117,09	85 (49,13)
Bajo	94,16	80,96	51 (29,48)
<b>Estrategia (EST)</b>			
Alto	113,05	72,58	42 (24,28)
Medio	101,81	109,00	80 (46,24)
Bajo	86,41	95,33	51 (29,48)
<b>Alianzas y recursos (AYR)</b>			
Alto	111,32	73,58	26 (15,03)
Medio	96,12	83,98	102 (58,96)
Bajo	102,24	138,07	45 (26,01)
<b>Procesos, productos y servicios (PRO)</b>			
Alto	103,90	75,80	43 (24,86)
Medio	103,80	111,46	86 (49,71)
Bajo	88,76	93,20	44 (25,43)
<b>Calidad global (Q)</b>			
Alto	108,87	70,20	43 (24,86)
Medio	102,90	111,51	86 (49,71)
Bajo	85,66	92,67	44 (25,43)

TABLA 4.5.  
PRODUCTIVIDAD APARENTE DEL TRABAJO  
SEGÚN LOS NIVELES DE CALIDAD. (Nº índices)  
(Fuente: elaboración propia)



De entre los cinco constructos, aquellas variables en las que se observa una relación positiva con la productividad aparente del trabajo (expresada en números índices, tomando como referencia el valor medio de la muestra) son: *Estrategia* (EST), *Alianzas y recursos* (AYR) y *Procesos, productos y servicios* (PRO), ya que la productividad toma su mayor valor para aquellos grupos de establecimientos con mayores grados de consecución de los objetivos con respecto a dichas variables. En los casos de las variables *Liderazgo* (LID) y *Personas* (PER), el valor más elevado de la productividad aparente del trabajo corresponde a niveles medios de ambas variables, aunque, al igual que en el caso de la variable *Procesos, productos y servicios* (PRO), las diferencias de productividad correspondientes a niveles altos y medios de dichas variables resultan prácticamente imperceptibles. Sin embargo, parece evidente que, a excepción de la variable *Alianzas y recursos* (AYR), aquellos establecimientos con valores bajos de dichas variables gozan de una menor productividad del trabajo. Por último, con respecto a la variable global de calidad (Q), también se observa una relación positiva con la productividad aparente del trabajo, que toma mayores valores conforme aumenta el grado de consecución de los objetivos en términos de calidad global.

VARIABLES	Unidades	Q alta	Q media	Q baja
VAB	Euros (2008)	2.299.537,07	1.677.636,24	989.571,89
Productividad	Euros (2008)	36.530,75	34.527,52	28.740,33
Nº total de ocupados equivalentes a tiempo completo	Número	62,51	45,74	32,46
Nº de habitaciones disponibles	Número	177,79	133,92	122,30
Ficticia = 1 si el establecimiento pertenece a una cadena	% establ.	88	62	34
Ficticia = 1 si está situado en capital de provincia	% establ.	60	36	39
Ficticia = 1 si tiene categoría igual a 3 estrellas	% establ.	26	45	52
Antigüedad	Años	15,86	11,81	13,39

TABLA 4.6.  
CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTABLECIMIENTOS  
SEGÚN SUS NIVELES DE CALIDAD

(Fuente: elaboración propia)

Al igual que afirmamos para el caso de los datos recogidos en la tabla 4.1, dado que los datos anteriores son meramente descriptivos, resulta necesario realizar un análisis econométrico para discernir si las variables utilizadas tienen capacidad explicativa, en condiciones *ceteris paribus*, de las diferencias de la productividad

aparente del trabajo, y si es así, cuáles de ellas ejercen un mayor efecto real sobre dicha magnitud.

Tomando como variable relevante la variable global de calidad (Q), podemos analizar de forma descriptiva si guarda algún tipo de relación con el resto de variables utilizadas en las estimaciones. La tabla 4.6 recoge las características de los establecimientos de la muestra en función de los niveles que toma dicha variable global de calidad (Q): alto, medio y bajo, calculados, como en el caso anterior, a partir de los cuartiles de la variable.

Dados los valores de las variables recogidas en la tabla 4.6, podemos observar que aquellos establecimientos hoteleros que alcanzan un mayor porcentaje de cumplimiento de objetivos en términos de calidad global (Q alta), se caracterizan por tener unos mayores niveles de VAB y productividad aparente del trabajo (PRODD) y unos mayores niveles de factor trabajo (TOETC) y capital (HAB). Además, pertenecen en su mayoría a una cadena de establecimientos hoteleros (CAD), están situados mayoritariamente en capital de provincia (LOCALIZ), tienen una categoría superior a tres estrellas (CATEG) y poseen una mayor experiencia o antigüedad en el mercado (ANTIG). Por el contrario, conforme los niveles de calidad son menores, también lo son el VAB, la productividad, el número de empleados y habitaciones, el porcentaje de pertenencia a cadena, el porcentaje de localización en capital de provincia, la categoría y la antigüedad.

Con respecto a los factores productivos, puesto que alcanzar una mayor calidad requiere el empleo de recursos, tal y como afirman Skalpe y Sandvik (2002), resulta razonable que también esté asociada a una mayor cantidad de factores productivos (trabajo y capital) empleados. En cuanto a las características de los establecimientos, como comentamos en el epígrafe 3.3, Claver-Cortés, *et al.* (2008) encuentran una relación positiva entre el grado de compromiso con la filosofía de la gestión de la calidad total (TQM) y el nivel de servicio o categoría y la pertenencia a una cadena hotelera. Ambas características determinan una mayor capacidad de este tipo de establecimientos para gestionar una mayor cantidad de recursos, que facilita la puesta en práctica de dicha filosofía de gestión de la calidad, más evidente en el caso de hoteles con mayores niveles de servicio. El hecho de que aquellos hoteles situados en capital de

provincia se enfrenten a unos segmentos del sector turístico de alto valor añadido (Marchante y Ortega, 2010), justifica también su relación con unos mayores niveles de calidad. La relación con la antigüedad del establecimiento podría radicar en que el grado de implementación de prácticas de gestión de la calidad total es menor cuando el establecimiento se encuentra en las fases iniciales de vida del producto. Resulta más habitual la adopción de dichas prácticas a lo largo del tiempo.

MODELO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MACT	45	42,45
SICTED	29	27,36
ISO 9000	28	26,41
Marca Q de calidad	23	21,70
ISO 14000 <sup>35</sup>	21	19,81
EFQM	3	2,83
UNE 182001	1	0,94
Modelo propio	21	19,81
<i>Valores perdidos</i>	8	7,55
<i>Total</i>	106	100

TABLA 4.7.  
 MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD  
 APLICADOS POR LOS HOTELES DE LA MUESTRA  
 (Fuente: elaboración propia)

Para completar el análisis descriptivo de la calidad para los 173 establecimientos hoteleros contenidos en la muestra, vamos a hacer referencia al grado de aplicación de las distintas metodologías de gestión de la calidad entre los hoteles de dicha muestra. De los 170 establecimientos que respondieron a la cuestión de si aplican alguna metodología de gestión de la calidad, 106 (un 62,35%) respondieron afirmativamente, mientras que los 64 restantes (un 37,65%) negaron aplicar ningún tipo de metodología de gestión. La tabla 4.7 muestra el grado de aceptación de las metodologías de gestión más relevantes entre los hoteles de la muestra.

El modelo de gestión de la calidad más extendido entre los hoteles de la muestra es el Modelo de Aproximación a la Calidad Turística, que ya comentamos en el capítulo 2. Le siguen el Sistema de Calidad Turística Española Destinos (SICTED) y el Sistema ISO 9000. El Modelo EFQM es aplicado únicamente por el 2,75% de los hoteles. Sin embargo, como dijimos anteriormente, la aplicación de uno u otro modelo en la práctica es independiente del hecho de que el cuestionario realizado se haya construido sobre la

35. Sistema de gestión ambiental.

base del esquema del Modelo EFQM, cuyas características lo hacen idóneo para identificar la orientación de los hoteles hacia una gestión de la calidad total.

#### 4.7. ESTIMACIÓN Y RESULTADOS

Una vez explicada la construcción y medición de las variables utilizadas en las estimaciones, podemos concretar la ecuación [4.6], de carácter teórico, en la siguiente expresión:

$$\begin{aligned} \ln PRODD = & \pi + \alpha \ln HAB + (\beta - 1) \ln TOETC \\ & + \gamma_1 CAD + \gamma_2 LOCALIZ + \gamma_3 CATEG + \gamma_4 ANTIG \\ & + \varphi_1 LID + \varphi_2 PER + \varphi_3 EST + \varphi_4 AYR + \varphi_5 PRO + u \end{aligned} \quad [4.8]$$

VARIABLES	COEFICIENTES	COEFICIENTES TIPIFICADOS	ESTADÍSTICOS T	FIV
Constante	9,536	-	45,691*	-
Nº de habitaciones (ln)	0,208	0,560	4,431*	3,933
Nº total de ocupados equivalentes a tiempo completo (ln)	-0,154	-0,392	-2,764*	4,336
Ficticia = 1 si el establecimiento pertenece a una cadena	0,095	0,124	1,347	2,177
Ficticia = 1 si está situado en capital de provincia	0,145	0,190	2,645*	1,310
Ficticia = 1 si tiene categoría igual a 3 estrellas	-0,153	-0,201	-2,569*	1,665
Antigüedad	0,003	0,123	2,365*	1,169
Liderazgo	-0,066	-0,039	-0,428	2,219
Personas	-0,025	-0,013	-0,161	1,862
Estrategia	0,289	0,190	1,946**	2,632
Alianzas y recursos	-0,266	-0,114	-1,243	2,365
Procesos, productos y servicios	0,495	0,160	2,179*	1,910
R <sup>2</sup> ajustado	0,290			
Estadístico F (valor – p)	7,377 (0,000)			
Test de normalidad de los residuos de Jarque-Bera (valor – p)	0,264 (0,876)			
F-test de heteroscedasticidad de los residuos de White (valor – p)	1,226 (0,171)			
F-test de especificación de Ramsey RESET (valor – p)	1,142 (0,287)			
Número de observaciones utilizadas	173			

TABLA 4.8.  
REGRESIÓN CON TODOS LOS CONSTRUCTOS DE CALIDAD<sup>36</sup>  
(Fuente: elaboración propia)

36. En las tablas 4.8 y 4.10 a 4.15, las cifras marcadas con un asterisco (\*) indican que los coeficientes de las variables correspondientes son significativos al 5%. Las cifras marcadas con dos asteriscos (\*\*) indican que son significativos al 10%. La variable dependiente en todas ellas es el ln de la productividad, medida como el cociente entre el VAB y el número total de ocupados equivalentes a tiempo completo. Los errores estándar y las covarianzas son consistentes frente a la heteroscedasticidad.

En la ecuación especificada para las estimaciones [4.8] se han incluido, además de los factores productivos trabajo y capital, las cuatro variables de control descritas anteriormente, así como los cinco constructos de calidad. Se ha excluido la variable global de calidad (Q) por ser una combinación lineal de las cinco últimas variables independientes, lo que generaría un problema de multicolinealidad perfecta. Por ello, deberemos estimar una ecuación más adelante, en la que se incluya dicha variable como única variable independiente de calidad. Los resultados de la estimación de la ecuación [4.8] mediante el procedimiento de Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO) se recogen en la tabla 4.8.

A raíz de la observación de los datos recogidos en la tabla anterior, consideramos que podría existir un problema de multicolinealidad entre los distintos constructos de calidad incluidos como variables independientes en la ecuación [4.8]. Para detectar la presencia de este problema, uno de los métodos más utilizados es el cálculo del Factor de Inflación de la Varianza (FIV) para cada coeficiente, que hemos incluido en la tabla 4.8. Dicha medida se obtiene como la inversa de la tolerancia<sup>37</sup> y muestra el efecto del resto de los predictores sobre un coeficiente de regresión. Se considera que cuando  $[1 - (1/FIV)]$  excede al  $R^2$  de la regresión, existe un problema severo de multicolinealidad. La razón de ser de dicha afirmación se encuentra, de acuerdo con Klein (1962:101), en que:

La correlación entre variables no es siempre un problema, a menos que sea alta en relación con el grado general de correlación múltiple.

La expresión anterior es superior al  $R^2$  de la regresión para 9 de las 11 variables exógenas incluidas en la ecuación. Sin embargo, en el caso de los factores productivos (*número de habitaciones y número total de ocupados equivalentes a tiempo completo*), los elevados valores del FIV se explican dada la alta correlación existente entre ambas variables (en concreto, el coeficiente de correlación lineal entre ellas es igual a 0,857), que coincide con lo esperado. Además, en el caso de estas dos variables, el valor de los coeficientes estimados coincide con el obtenido en la literatura empírica disponible. Resulta, pues, especialmente relevante la existencia de unos FIV elevados para el caso

---

37. Proporción de la variación de las variables independientes no explicada por las variables ya incluidas en el modelo. Una tolerancia de 0 significa que la variable independiente considerada es una combinación lineal perfecta de las variables incluidas en el modelo, mientras que una tolerancia de 1 significa que dicha variable es totalmente independiente de las ya incluidas en el modelo (Hair, *et al.*, 1999).

de los cinco constructos de calidad incluidos en el modelo, por lo que pensamos que la inclusión de dichas variables de forma conjunta estaría originando el problema de multicolinealidad detectado.

VARIABLE	LID	PER	EST	AYR	PRO
LID	1,00				
PER	0,540*	1,00			
EST	0,631*	0,487*	1,00		
AYR	0,402*	0,410*	0,461*	1,00	
PRO	0,415*	0,466*	0,451*	0,406*	1,00

TABLA 4.9.  
MATRIZ DE CORRELACIONES  
DE LOS CONSTRUCTOS DE CALIDAD<sup>38</sup>  
(Fuente: elaboración propia)

Este hecho se confirma dadas las correlaciones existentes entre los cinco constructos de calidad, que se muestran en la tabla 4.9. Todas las correlaciones son moderadas o fuertes y significativas al 1% bilateral. Incluso, de acuerdo con Maddala (1985), en este caso en el que están correlacionadas más de dos variables explicativas, se deberían considerar los coeficientes de correlación múltiple entre éstas. Como indica este autor, en dicha circunstancia, las correlaciones simples podrían ser todas bajas y, a pesar de eso, la multicolinealidad podría ser muy fuerte.

Por esta razón, dado este problema de multicolinealidad entre las variables de calidad incluidas en la ecuación [4.8], vamos a estimar distintas ecuaciones incluyendo en cada una de ellas un único constructo o variable de calidad. De esta forma, se evita que algunos de los coeficientes estimados para las variables colineales muestren signos equivocados, o, incluso, a pesar de que sus signos sean correctos, sus magnitudes sean insignificantes.

Las expresiones [4.9] a [4.14] muestran las ecuaciones estimadas para cada uno de los constructos o variables de calidad: *Liderazgo*, *Personas*, *Estrategia*, *Alianzas y Recursos*, *Procesos*, *productos y servicios* y *Calidad Global*. Los resultados de dichas estimaciones se recogen en las tablas [4.10] a [4.15].

38. Las cifras marcadas con un asterisco (\*) indican que la correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

$$\ln PRODD = \pi + \alpha \ln HAB + (\beta - 1) \ln TOETC + \gamma_1 CAD + \gamma_2 LOCALIZ + \gamma_3 CATEG + \gamma_4 ANTIG + \varphi LID + u \quad [4.9]$$

VARIABLES	COEFICIENTES	COEFICIENTES TIPIFICADOS	ESTADÍSTICOS T
Constante	9,824	-	55,600*
Nº de habitaciones (ln)	0,185	0,497	3,863*
Nº total de ocupados equivalentes a tiempo completo (ln)	-0,140	-0,357	-2,457*
Ficticia = 1 si el establecimiento pertenece a una cadena	0,127	0,164	2,028*
Ficticia = 1 si está situado en capital de provincia	0,135	0,178	2,413*
Ficticia = 1 si tiene categoría igual a 3 estrellas	-0,174	-0,229	-2,829*
Antigüedad	0,002	0,091	1,821**
Liderazgo	0,138	0,083	1,182
R <sup>2</sup> ajustado	0,262		
Estadístico F (valor - p)	9,743 (0,000)		
Test de normalidad de los residuos de Jarque-Bera (valor - p)	0,624 (0,732)		
F-test de heteroscedasticidad de los residuos de White (valor-p)	0,80 (0,766)		
F-test especificación de Ramsey RESET (valor - p)	1,811 (0,180)		
Número de observaciones utilizadas	173		

TABLA 4.10.  
REGRESIÓN CON LA VARIABLE *LIDERAZGO*  
(Fuente: elaboración propia)

$$\ln PRODD = \pi + \alpha \ln HAB + (\beta - 1) \ln TOETC + \gamma_1 CAD + \gamma_2 LOCALIZ + \gamma_3 CATEG + \gamma_4 ANTIG + \varphi PER + u \quad [4.10]$$

VARIABLES	COEFICIENTES	COEFICIENTES TIPIFICADOS	ESTADÍSTICOS T
Constante	9,791	-	50,853*
Nº de habitaciones (ln)	0,180	0,483	3,790*
Nº total de ocupados equivalentes a tiempo completo (ln)	-0,134	-0,340	-2,342*
Ficticia = 1 si el establecimiento pertenece a una cadena	0,139	0,181	2,250*
Ficticia = 1 si está situado en capital de provincia	0,136	0,178	2,409*
Ficticia = 1 si tiene categoría igual a 3 estrellas	-0,173	-0,227	-2,878*
Antigüedad	0,002	0,095	1,868**
Personas	0,153	0,081	1,202
R <sup>2</sup> ajustado	0,263		
Estadístico F (valor - p)	9,762 (0,000)		
Test de normalidad de los residuos de Jarque-Bera (valor - p)	0,585 (0,746)		
F-test heteroscedasticidad de los residuos de White (valor-p)	0,782 (0,788)		
F-test especificación de Ramsey RESET (valor - p)	0,799 (0,372)		
Número de observaciones utilizadas	173		

TABLA 4.11.  
REGRESIÓN CON LA VARIABLE *PERSONAS*  
(Fuente: elaboración propia)

$$\ln PRODD = \pi + \alpha \ln HAB + (\beta - 1) \ln TOETC + \gamma_1 CAD + \gamma_2 LOCALIZ + \gamma_3 CATEG + \gamma_4 ANTIG + \varphi EST + u \quad [4.11]$$

VARIABLES	COEFICIENTES	COEFICIENTES TIPIFICADOS	ESTADÍSTICOS T
Constante	9,691	-	53,478*
Nº de habitaciones (ln)	0,196	0,527	4,201*
Nº total de ocupados equivalentes a tiempo completo (ln)	-0,144	-0,365	-2,582*
Ficticia = 1 si el establecimiento pertenece a una cadena	0,073	0,095	1,101
Ficticia = 1 si se sitúa en capital de provincia	0,142	0,187	2,610*
Ficticia = 1 si tiene categoría igual a 3 estrellas	-0,153	-0,201	-2,574*
Antigüedad	0,002	0,087	1,731**
Estrategia	0,294	0,193	2,531*
R <sup>2</sup> ajustado	0,285		
Estadístico F (valor - p)	10,786 (0,000)		
Test de normalidad de los residuos de Jarque-Bera (valor - p)	0,396 (0,820)		
F-test heteroscedasticidad de los residuos de White (valor-p)	0,836 (0,717)		
F-test especificación de Ramsey RESET (valor - p)	2,626 (0,107)		
Número de observaciones utilizadas	173		

TABLA 4.12.  
REGRESIÓN CON LA VARIABLE *ESTRATEGIA*  
(Fuente: elaboración propia)

$$\ln PRODD = \pi + \alpha \ln HAB + (\beta - 1) \ln TOETC + \gamma_1 CAD + \gamma_2 LOCALIZ + \gamma_3 CATEG + \gamma_4 ANTIG + \varphi AYR + u \quad [4.12]$$

VARIABLES	COEFICIENTES	COEFICIENTES TIPIFICADOS	ESTADÍSTICOS T
Constante	9,874	-	51,121*
Nº de habitaciones (ln)	0,180	0,483	3,752*
Nº total de ocupados equivalentes a tiempo completo (ln)	-0,129	-0,329	-2,279*
Ficticia = 1 si el establecimiento pertenece a una cadena	0,143	0,185	2,205*
Ficticia = 1 si está situado en capital de provincia	0,139	0,184	2,493*
Ficticia = 1 si tiene categoría igual a 3 estrellas	-0,169	-0,222	-2,714*
Antigüedad	0,002	0,094	1,889**
Alianzas y recursos	0,003	0,001	0,018
R <sup>2</sup> ajustado	0,256		
Estadístico F (valor - p)	9,466 (0,000)		
Test de normalidad de los residuos de Jarque-Bera (valor - p)	0,727 (0,695)		
F-test heteroscedasticidad de los residuos de White (valor-p)	0,977 (0,510)		
F-test especificación de Ramsey RESET (valor - p)	0,633 (0,427)		
Número de observaciones utilizadas	173		

TABLA 4.13.  
REGRESIÓN CON LA VARIABLE *ALIANZAS Y RECURSOS*  
(Fuente: elaboración propia)



$$\ln PRODD = \pi + \alpha \ln HAB + (\beta - 1) \ln TOETC + \gamma_1 CAD + \gamma_2 LOCALIZ + \gamma_3 CATEG + \gamma_4 ANTIG + \varphi PRO + u \quad [4.13]$$

VARIABLES	COEFICIENTES	COEFICIENTES TIPIFICADOS	ESTADÍSTICOS T
Constante	9,498	-	44,121*
Nº de habitaciones (ln)	0,193	0,520	4,034*
Nº total de ocupados equivalentes a tiempo completo (ln)	-0,151	-0,383	-2,618*
Ficticia = 1 si el establecimiento pertenece a una cadena	0,135	0,175	2,206*
Ficticia = 1 si está situado en capital de provincia	0,137	0,181	2,468*
Ficticia = 1 si tiene categoría igual a 3 estrellas	-0,170	-0,223	-2,914*
Antigüedad	0,003	0,118	2,440*
<i>Procesos, productos y servicios</i>	0,523	0,170	2,887*
R <sup>2</sup> ajustado	0,285		
Estadístico F (valor - p)	10,775 (0,000)		
Test de normalidad de los residuos de Jarque-Bera (valor - p)	0,416 (0,812)		
F-test heteroscedasticidad de los residuos de White (valor-p)	0,890 (0,639)		
F-test especificación de Ramsey RESET (valor - p)	0,991 (0,321)		
Número de observaciones utilizadas	173		

TABLA 4.14.  
REGRESIÓN CON LA VARIABLE *PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS*  
(Fuente: elaboración propia)

$$\ln PRODD = \pi + \alpha \ln HAB + (\beta - 1) \ln TOETC + \gamma_1 CAD + \gamma_2 LOCALIZ + \gamma_3 CATEG + \gamma_4 ANTIG + \varphi Q + u \quad [4.14]$$

VARIABLES	COEFICIENTES	COEFICIENTES TIPIFICADOS	ESTADÍSTICOS T
Constante	9,666	-	47,367*
Nº de habitaciones (ln)	0,188	0,505	3,939*
Nº total de ocupados equivalentes a tiempo completo (ln)	-0,145	-0,368	-2,545*
Ficticia = 1 si el establecimiento pertenece a una cadena	0,109	0,141	1,728**
Ficticia = 1 si está situado en capital de provincia	0,135	0,178	2,432*
Ficticia = 1 si tiene categoría igual a 3 estrellas	-0,169	-0,222	-2,856*
Antigüedad	0,002	0,092	1,803**
<i>Calidad global</i>	0,364	0,142	2,042*
R <sup>2</sup> ajustado	0,274		
Estadístico F (valor - p)	10,261 (0,000)		
Test de normalidad de los residuos de Jarque-Bera (valor - p)	0,420 (0,811)		
F-test heteroscedasticidad de los residuos de White (valor-p)	0,764 (0,811)		
F-test especificación de Ramsey RESET (valor - p)	2,039 (0,155)		
Número de observaciones utilizadas	177		

TABLA 4.15.  
REGRESIÓN CON LA VARIABLE GLOBAL DE CALIDAD  
(Fuente: elaboración propia)

Considerando los resultados de las estimaciones de las ecuaciones [4.9] a [4.13], correspondientes a cada uno de los cinco constructos de calidad, así como los resultados de la ecuación [4.14], en la que se incluyó la variable global de calidad, podemos observar cuáles de las variables incluidas en dichas estimaciones ejercen una mayor influencia sobre la productividad del trabajo.

En primer lugar, con respecto a los **factores productivos**, trabajo y capital, las elasticidades del VAB con respecto a estos dos factores son las esperadas. Para el caso del factor capital, medido a través del *número de habitaciones* disponibles, dicha elasticidad (expresada a través del parámetro  $\alpha$  de las ecuaciones estimadas) oscila entre 0,180 y 0,196. Así, un incremento de un 1% en el número de habitaciones disponibles implica un incremento del valor añadido en torno a un 0,19%. En el caso del factor trabajo, medido a través del *número total de ocupados equivalentes a tiempo completo*, su elasticidad sobre el VAB (el parámetro  $\beta$  de las ecuaciones estimadas) oscila entre 0,849 y 0,871. De esta forma, un incremento del número de ocupados equivalentes a tiempo completo de un 1% supone un incremento de su output en torno a un 0,86%.

Las elasticidades del VAB con respecto a los factores productivos sugieren la presencia de rendimientos constantes a escala, ya que la suma de ambos parámetros es aproximadamente igual a la unidad. Por lo tanto, un incremento equiproporcional de las cantidades empleadas de ambos factores provoca un crecimiento de la cantidad de output en la misma proporción. Este hecho está en consistencia con lo afirmado por autores como Brown y Dev (2000) o Marchante y Ortega (2010 y 2012), que encuentran evidencias empíricas que indican que la industria hotelera muestra rendimientos constantes a escala. Sin embargo, para verificar la existencia de rendimientos constantes a escala vamos a realizar un contraste de hipótesis en el que comprobaremos si la suma de los coeficientes  $\alpha$  y  $\beta$  es significativamente igual a la unidad. Formalmente, las hipótesis formuladas son las siguientes:

$$H_0: \alpha + \beta = 1$$

$$H_1: \alpha + \beta \neq 1$$

Para contrastar la presencia de rendimientos constantes a escala debemos calcular el siguiente estadístico t (Ingene y Lusch, 1999):

$$t = \frac{\alpha + \beta - 1}{\sqrt{\text{var}(\alpha + \beta)}} \quad [4.15]$$

Donde  $\sqrt{\text{var}(\alpha + \beta)} = \sqrt{[\text{var}(\alpha) + \text{var}(\beta) - 2\text{cov}(\alpha, \beta)]}$

Los resultados para cada una de las seis regresiones realizadas anteriormente son:

REGRESIÓN	$\alpha + \beta$	ESTADÍSTICO T	VALOR - P
[4.9]	1,045	1,134	0,259
[4.10]	1,046	1,179	0,240
[4.11]	1,052	1,374	0,171
[4.12]	1,051	1,288	0,199
[4.13]	1,042	1,117	0,266
[4.14]	1,043	1,113	0,267

TABLA 4.16.  
RENDIMIENTOS A ESCALA Y ESTADÍSTICOS T CORRESPONDIENTES  
(Fuente: elaboración propia)

Dados los resultados de la tabla 4.16, observamos que en ninguno de los casos el estadístico t calculado es significativo (valor p > 0,05), por lo que no se rechaza la hipótesis nula, lo que indica la presencia de rendimientos constantes a escala. Este hecho conlleva las implicaciones siguientes (Brown y Dev, 2000):

- Con respecto a la escala de operaciones eficiente, bajo rendimientos constantes a escala, no hay un tamaño óptimo de los establecimientos hoteleros. Hoteles de diversos tamaños pueden gestionarse de forma eficiente.
- La contribución del factor trabajo al VAB se calcula dividiendo su elasticidad entre la suma de ambas  $[\beta/(\alpha + \beta)]$ . Así, su contribución relativa oscila entre el 81,4% y el 82,9% en las estimaciones realizadas. Por lo tanto, el output responde en mayor medida a cambios en la cantidad de factor trabajo utilizado, lo que justifica que sea éste al que se recurre habitualmente para ajustar la cantidad de output (además de por ser menos costoso y más rápido de ajustar que el factor capital).

En segundo lugar, con respecto a las **características de los establecimientos** hoteleros podemos afirmar lo siguiente:

- Pertenencia a una cadena de establecimientos hoteleros. El hecho de que un establecimiento pertenezca a una cadena de hoteles (recogido por los coeficientes  $\gamma_1$  en las seis ecuaciones estimadas) supone un incremento de la productividad, en condiciones *ceteris paribus*, con respecto a aquellos hoteles independientes, que oscila entre un 10,9% y un 14,3%. Debemos matizar que, en el caso de la ecuación [4.11], el coeficiente correspondiente a esta variable no resulta significativo, mientras que en la estimación de la ecuación [4.14], el coeficiente es significativo al 10%. Tal y como afirmamos en el epígrafe 1.2.3, las cadenas de establecimientos hoteleros cuentan con determinadas ventajas competitivas con respecto a los establecimientos independientes, al otorgarles una imagen de marca homogénea y una reputación que favorece la fidelización del cliente. Estas ventajas permiten reducir la incertidumbre que caracteriza a la prestación de este tipo de servicios (debida al alto componente intangible de su output), lo que redundaría en una mejora de la productividad. Este hecho explica la tendencia existente en el sector hacia una mayor concentración y/o coordinación de las actividades (Marchante y Ortega, 2010).
- Localización del establecimiento. Un establecimiento hotelero situado en capital de provincia (reflejado en los coeficientes  $\gamma_2$  de las seis ecuaciones estimadas) disfruta de una productividad del trabajo entre un 13,5% y un 14,2% superior a la de aquellos establecimientos situados en la costa o en el interior, *ceteris paribus*. La localización de un establecimiento se considera una variable *proxy* de las características de los mercados en los que operan, en especial, de las características de la demanda (tipo de turismo: de sol y playa, de negocios, cultural, rural, etc.), pero también de la oferta de trabajo. En concreto, la localización en capital de provincia implica una mayor productividad puesto que los segmentos del mercado a los que atiende mayoritariamente son de alto valor añadido, como es el caso del turismo cultural o de negocios (Marchante y Ortega, 2010 y 2012).
- Categoría del establecimiento. Como dijimos anteriormente, la categoría del establecimiento es una variable *proxy* del nivel de servicio ofertado por

dicho establecimiento. En este sentido, se observa que aquellos hoteles que tienen una categoría de tres estrellas, correspondiente al nivel de servicio más bajo considerado en nuestra investigación, tienen una productividad del trabajo, *ceteris paribus*, que se sitúa entre un 15,3% y un 17,4% por debajo de la de los establecimientos con un mayor nivel de servicio, es decir, con categorías de cuatro estrellas, cinco estrellas y cinco estrellas Gran Lujo. El posicionamiento de un establecimiento hotelero en cuanto al nivel de servicio que oferta es un aspecto estratégico directamente relacionado con la decisión de fijación de precios de sus servicios, así como con diversos aspectos relacionados con la calidad (aquellos hoteles con un mayor nivel de servicio suelen mostrar un mayor interés por cuestiones relacionadas con la calidad y la aplicación de sistemas de gestión de la calidad). Así, aquellos hoteles que ofrecen un mayor nivel de servicio, identificado a través de su categoría, son capaces de generar mayor valor añadido, alcanzando, como hemos comprobado, unos mayores niveles de productividad. Sin embargo, este resultado también debe ser matizado. Al realizar el análisis econométrico utilizando la categoría “tres estrellas” como variable de referencia omitida en el modelo, se observa una relación positiva para la productividad de los hoteles de cuatro estrellas, que oscila entre un 15,3% y un 17,4% adicional a los de la categoría omitida, con un nivel de significación del 5%. Sin embargo, la remuneración extra en términos de productividad del trabajo correspondiente a aquellos hoteles de cinco estrellas y cinco estrellas Gran Lujo, no resulta significativo. La justificación de este hecho puede deberse a que el número de trabajadores ocupados por habitación disponible aumenta con el nivel de servicio ofrecido. En concreto, en la muestra utilizada, la ratio entre el número de ocupados por habitación apenas varía entre los hoteles de tres y cuatro estrellas (0,375 y 0,376, respectivamente), mientras que en el caso de las dos categorías superiores se produce un salto considerable (0,633 ocupados por habitación en el caso de los hoteles de cinco estrellas y 1,323 para los hoteles de cinco estrellas Gran Lujo).

- Antigüedad del establecimiento. Se puede observar que la antigüedad en el mercado está remunerada positivamente en términos de productividad del trabajo. En concreto, un año más de antigüedad en el mercado, en

condiciones *ceteris paribus*, supone un incremento de productividad de un 0,2% y 0,3%. En el caso de esta variable, los coeficientes estimados en todas las ecuaciones resultaron significativos al 10%, a excepción de la ecuación [4.13], cuyo coeficiente estimado es significativo al 5%. Por lo tanto, la experiencia en el mercado se remunera positivamente en términos de productividad, lo que puede explicarse a través de la teoría del ciclo de vida (Marchante y Ortega, 2010 y 2012). Así, los establecimientos de reciente fecha de apertura cuentan con una menor productividad al encontrarse en etapas iniciales del ciclo de vida del negocio, en las que éste todavía no está consolidado y muestra una mayor inestabilidad. En estas etapas iniciales es posible, además, que las actividades y los procesos que conforman el funcionamiento y la gestión de un hotel no hayan sido del todo definidos, lo que provoca una menor eficiencia de los empleados y, por tanto, una menor productividad del trabajo.

En cuanto a las **variables de calidad**, objeto de esta investigación, podemos afirmar lo siguiente:

- Liderazgo. El coeficiente correspondiente a la variable *Liderazgo*, recogido en la ecuación [4.9] no resulta estadísticamente significativo. Por lo tanto, se rechaza que el efecto del liderazgo sea significativo para la productividad del trabajo en los establecimientos hoteleros.
- Personas. Al igual que en el caso anterior, el coeficiente de la variable *Personas*, incluido en la ecuación [4.10] es estadísticamente no significativo. Por tanto, no podemos afirmar que dicha variable influya positivamente sobre la productividad.
- Estrategia. Tal y como se observa en la tabla 4.12, el coeficiente de la variable *Estrategia*, incluido en la ecuación [4.11], es estadísticamente significativo. Por tanto, dicha variable ejerce una influencia positiva sobre la productividad del trabajo, de forma que, cuanto mayor es el grado de consecución de los objetivos con respecto a las cuestiones que corresponden a la estrategia, mayor es la productividad del establecimiento. Dada la complejidad que supone interpretar la escala en la que viene medida la variable *Estrategia*, así como el resto de variables de calidad, la mejor

alternativa para interpretar el efecto de dicha variable consiste en utilizar su coeficiente estandarizado o coeficiente beta. Estos coeficientes muestran el comportamiento de una variable dependiente cuando la variable independiente varía en un determinado número de desviaciones típicas; es decir, muestran los efectos de una variable sobre la otra, no en términos de sus unidades originales, sino en desviaciones estándar. De esta forma, un aumento de la variable *Estrategia* en una desviación típica provoca un incremento de la productividad del trabajo, en condiciones *ceteris paribus*, de 0,193 desviaciones típicas. Como referencia, puede considerarse que este efecto es tan importante como el estimado para la ficticia de localización en una capital de provincia.

- Alianzas y recursos. En el caso de esta variable, incluida en la ecuación [4.12], se considera no significativa. Por tanto, se rechaza que la variable *Alianzas y recursos* ejerza influencia sobre el nivel de productividad del trabajo.
- Productos, procesos y servicios. El coeficiente de dicha variable, incluida en la ecuación [4.13] es estadísticamente significativo, mostrando una influencia positiva sobre el nivel de productividad del trabajo. Así, cuanto mayor es el grado de consecución de los objetivos con respecto a esta variable, mayor es también el nivel de productividad. Una interpretación más precisa de su efecto concreto se obtiene a través de su coeficiente estandarizado, recogido en la tabla 4.14. Así, un incremento de la variable *Productos, procesos y servicios* en una desviación típica provoca un incremento de la productividad del trabajo, *ceteris paribus*, de 0,170 desviaciones típicas.
- Calidad global. Por último, la variable de calidad que sintetiza la información de los cinco constructos correspondientes a los cinco agentes facilitadores del Modelo EFQM se incluye en la ecuación [4.14]. El coeficiente correspondiente a dicha variable también es estadísticamente significativo, de forma que podemos afirmar que la calidad global de los establecimientos hoteleros ejerce una influencia positiva sobre su productividad; es decir, cuanto mayor es el grado de cumplimiento de los objetivos en términos de calidad, mayor es la productividad del trabajo. En concreto, su coeficiente tipificado, recogido en la tabla 4.15, muestra que

cuando la variable *Calidad global* aumenta en una desviación típica, la productividad se incrementa en 0,142 desviaciones típicas, en condiciones *ceteris paribus*.

Por último, a través de los **coeficientes tipificados** de las distintas variables incluidas en el modelo, podemos conocer cuáles de estas ejercen una mayor influencia sobre la productividad del trabajo. Puesto que los coeficientes estandarizados o coeficientes beta son independientes de las unidades de medida en las que vienen expresadas las variables correspondientes, podemos realizar comparaciones entre ellos para conocer cuál es el efecto real de cada uno de ellos sobre la productividad del trabajo. Así, podemos destacar los siguientes aspectos:

- Con respecto a los factores productivos, capital y trabajo, se observa, como era de esperar, que estos factores son los que ejercen una mayor influencia sobre el VAB, variable utilizada para calcular el output de los hoteles de la muestra, así como para el cálculo de la productividad. En concreto, el incremento del *número de habitaciones* en una desviación típica provoca un aumento del valor añadido y la productividad del trabajo, *ceteris paribus*, de entre 0,483 y 0,520 desviaciones típicas. Por su parte, el incremento del *número total de ocupados equivalentes a tiempo completo* en una desviación típica supone un incremento del valor añadido, *ceteris paribus*, de entre 0,617 y 0,671 desviaciones típicas, o, análogamente, provoca una reducción de la productividad aparente del trabajo, *ceteris paribus*, que oscila entre 0,329 y 0,383 desviaciones típicas.
- En cuanto a las características de los establecimientos hoteleros, la categoría del establecimiento es la variable que ejerce una mayor influencia sobre la productividad del trabajo. En concreto, aquellos hoteles con una categoría o nivel de servicio igual a tres estrellas se caracterizan por tener una productividad situada entre 0,201 y 0,229 desviaciones típicas por debajo de la correspondiente a las categorías superiores. La influencia de la pertenencia a una cadena de establecimientos y la localización en una capital de provincia resulta bastante similar, ya que en el primer caso, la productividad oscila entre 0,141 y 0,185 desviaciones típicas por encima de la correspondiente a los hoteles independientes, mientras que para aquellos



hoteles situados en capital de provincia el incremento con respecto al resto oscila entre 0,178 y 0,187 desviaciones típicas. Puesto que estas tres variables son ficticias, la comparación entre ellas es igualmente factible si tenemos en cuenta los coeficientes no tipificados. En el caso de la antigüedad, el incremento de esta variable en una desviación típica provoca un incremento de la productividad del trabajo, *ceteris paribus*, que oscila entre 0,087 y 0,118 desviaciones típicas, ejerciendo la menor influencia de todas las variables incluidas en el modelo.

- Con respecto a las variables de calidad consideradas para las estimaciones, de las dos que resultan significativamente relevantes para la productividad del trabajo, es la variable *Estrategia* la que ejerce una mayor influencia sobre la variable dependiente. Sin embargo, su efecto es muy similar al de la otra variable significativa, *Procesos, productos y servicios*. Por su parte, la variable *Calidad global* tiene un efecto sobre la productividad ligeramente inferior al de las otras dos variables.

El hecho de que no se encuentre una relación positiva entre algunas variables de calidad y la productividad del trabajo puede justificarse dadas las menores consistencias internas, medidas por el coeficiente alfa de Cronbach, de las variables *Liderazgo* y *Alianzas y recursos* (véase tabla 4.2). La variable *Liderazgo* cuenta también con una menor puntuación media y una desviación típica relativamente elevada, lo que puede justificar dichos resultados. La relación positiva de la variable *Estrategia* y la productividad se justifica por su identificación directa con el logro de resultados equilibrados, el primero de los conceptos fundamentales de la excelencia. Por su parte, la variable *Procesos, productos y servicios* incide de forma especial sobre los resultados en el Modelo EFQM de Excelencia, lo cual queda confirmado en las estimaciones llevadas a cabo. Por último, la relación positiva entre la calidad global y la productividad confirma lo expuesto de forma teórica a lo largo de los epígrafes y capítulos anteriores. Al final del epígrafe 4.8 se ofrece una explicación más detallada de la justificación de los resultados del análisis econométrico, así como de sus consecuencias para la gestión de los establecimientos hoteleros.

Además de comprobar la significatividad individual de los coeficientes de las variables incluidas en las ecuaciones estimadas, debemos comprobar la **significatividad**

**conjunta** de cada uno de los modelos. Para ello hemos incluido en las tablas 4.10 a 4.15 un estadístico F y la probabilidad asociada al mismo. En todos los casos, se rechaza que los coeficientes de las variables sean iguales a cero, lo que indica que las variables incluidas en los modelos son conjuntamente explicativas y los modelos son significativos en su conjunto. Para evaluar cada modelo en su conjunto, debemos considerar otro coeficiente especialmente relevante, el cuadrado del coeficiente de correlación múltiple,  $R^2$  ajustado, que muestra la capacidad explicativa del modelo. Para las ecuaciones estimadas, el  $R^2$  ajustado oscila entre un 25,6% de la ecuación 4.12 y un 28,5% de las ecuaciones 4.11 y 4.13.

Tal y como comentamos anteriormente, las estimaciones minimocuadráticas del efecto de las variables explicativas sobre la variable explicada dependen del cumplimiento de determinados **supuestos acerca de la especificación econométrica**, con respecto a la forma funcional, el término de error, el vector de variables independientes y los coeficientes estimados.

En primer lugar, debemos descartar la presencia de multicolinealidad en la estimación de las ecuaciones [4.9] a [4.14]. Para ello hemos recurrido al mismo método que el utilizado en la ecuación [4.8], para la que sí detectamos un problema grave de multicolinealidad, utilizando los factores de inflación de la varianza (FIV). En el caso de las ecuaciones mencionadas, además de la esperada correlación positiva entre los factores trabajo y capital, con unos FIV más elevados, rechazamos la existencia de problemas de multicolinealidad entre las variables independientes.

En segundo lugar, es necesario suponer que la varianza del término de error sea constante, es decir, que sea homoscedástica. Para comprobarlo, hemos recurrido al test de heteroscedasticidad de White. Puesto que en todos los casos la probabilidad asociada al estadístico F es superior al 5%, se acepta que la varianza es constante. Además, con respecto al término de error, debemos suponer que se distribuye según una normal de media cero y varianza constante. El contraste disponible para la comprobación del cumplimiento de esta hipótesis es el test de normalidad de residuos de Jarque-Bera. Al igual que en el caso anterior, la probabilidad asociada al estadístico es superior al 5%, por lo que se acepta que los residuos son normales.

Por último, se ha realizado el test RESET de errores de especificación de Ramsey. Mediante este test se puede comprobar si existe un posible error en la forma funcional utilizada, si se han omitido variables relevantes, o si existe correlación entre el vector de variables independientes y el término de error<sup>39</sup>. Puesto que la probabilidad asociada al estadístico F es superior al 5%, rechazamos la existencia de alguno de los problemas mencionados anteriormente.

#### 4.8. CONSIDERACIONES FINALES

En este capítulo hemos abordado la relación entre calidad y productividad, principal objeto del presente trabajo, desde un punto de vista empírico, llevando a cabo tanto un análisis descriptivo como econométrico. Para ello, hemos partido de la descripción de la base de datos utilizada, que está compuesta por datos para una muestra de 232 hoteles de Andalucía, recogidos a través de cuestionarios semiestructurados. En el primer epígrafe del capítulo se ha explicado el procedimiento llevado a cabo para la selección de la muestra utilizada.

Posteriormente, hemos evaluado, desde un punto de vista descriptivo, cuáles de las variables consideradas relevantes para la productividad de los establecimientos hoteleros ejercen una mayor influencia sobre ella, para el caso de la muestra utilizada. Con respecto a dicho análisis podemos afirmar lo siguiente:

1. Las características de los establecimientos que parecen mostrar una relación claramente positiva con la productividad aparente del trabajo son: la pertenencia a una cadena hotelera, la situación en capital de provincia, la antigüedad o experiencia en el mercado y el hecho de no subcontratar ningún servicio. Comparando las cuatro características, aquellos hoteles situados en capital de provincia experimentan un mayor nivel de productividad con respecto a la media, muy superior a los hoteles de la categoría menos productiva (los hoteles situados en el interior). La

---

39. Uno de los supuestos necesarios para la estimación por mínimos cuadrados ordinarios es la ausencia de correlación entre el vector de variables independientes y el término de error, es decir, que la covarianza entre ambos sea igual a 0.

diferencia de productividad media entre aquellos hoteles pertenecientes a una cadena de establecimientos y los hoteles independientes también es bastante considerable.

2. Aunque parece existir una relación positiva entre el número de habitaciones y la productividad, el nivel de productividad de aquellos hoteles que cuentan con un mayor número de habitaciones es ligeramente inferior a la del segundo grupo considerado.
3. No se observa una relación positiva entre el número de trabajadores y la productividad, al igual que ocurre con el nivel de servicio o categoría del establecimiento.
4. A excepción de la pertenencia a una cadena hotelera, aquellas categorías de hoteles con mayores niveles de productividad también muestran una mayor desviación estándar o dispersión de los datos, lo que indica una menor precisión de las medias correspondientes a ellas.

Dado que las conclusiones extraídas de dicho análisis son meramente descriptivas, resulta necesario verificarlas a través de un análisis econométrico, que controle los efectos de las variables en condiciones *ceteris paribus*. Un primer paso para ello consiste en especificar un modelo adecuado que sustente desde un punto de vista teórico la estimación a realizar. En línea con la literatura sobre productividad, se ha especificado una función de producción de tipo Cobb-Douglas, en la que la cantidad de output de la empresa ( $Y$ ) depende de las cantidades de factores productivos capital ( $K$ ) y trabajo ( $L$ ) empleadas, así como de un parámetro tecnológico ( $A$ ). En la ecuación básica, linealizada para su posterior estimación, se ha incluido tanto una variable,  $Q$ , que recoge el efecto de la calidad, como un vector de variables de control,  $X$ , que contiene otras variables consideradas relevantes para la productividad. Para incluir la variable  $Q$ , nos cuestionamos de qué manera incide la calidad sobre la función de producción de la empresa. Teniendo en cuenta lo afirmado en los capítulos 2 y 3, consideramos razonable suponer que la calidad (entendida desde el punto de vista de la gestión de la calidad total) tiene un impacto directo sobre el parámetro tecnológico  $A$ , ya que esta filosofía de gestión provoca mejoras en el ámbito del valor y en el ámbito del coste que optimizan el proceso de producción y mejoran la eficiencia de la empresa.

Para poder aplicar dicho modelo teórico en la práctica, se debe, en primer lugar, definir qué variables han sido finalmente incluidas en el modelo estimado y cómo se definen o construyen dichas variables, aspectos que se han tratado en el epígrafe 4.5. Las variables incluidas en el modelo son las siguientes:

- El VAB como medida del output.
- El *número de habitaciones* como variable *proxy* del factor capital utilizado y el *número total de ocupados equivalentes a tiempo completo* como medida del factor trabajo. Dividiendo el VAB por el número de trabajadores se obtiene la variable dependiente del modelo, la *Productividad*.
- Un conjunto de variables de control que recoge el efecto de las características del establecimiento. Tres variables ficticias recogen el efecto de la pertenencia a una cadena de establecimientos, la localización del establecimiento en capital de provincia y una categoría igual a tres estrellas. Además, se ha incluido una variable para controlar el efecto de la antigüedad del establecimiento, medida en años.
- Un conjunto de variables de calidad. Se ha incluido una variable por cada agente facilitador del Modelo EFQM de Excelencia. Siguiendo un enfoque multi-ítem y previa normalización de las respuestas de los ítems, se han construido cinco variables: *Liderazgo*, *Personas*, *Estrategia*, *Alianzas y recursos*, y *Procesos, productos y servicios*. La consistencia interna de los constructos se verificó a través del coeficiente alfa de Cronbach. Para conocer el efecto conjunto de las cinco variables anteriores se calculó una variable global de calidad (*Q*).

Una vez definidas las variables utilizadas en las estimaciones y obtenidas las variables de calidad, realizamos un análisis descriptivo de la relación entre calidad y productividad, con carácter previo a su análisis econométrico. De dicho análisis descriptivo podemos resaltar los siguientes resultados:

1. El cálculo de los niveles de productividad aparente del trabajo en función de unos valores altos, medios o bajos de las variables de calidad muestra una relación positiva entre la productividad y las variables *Estrategia*, *Alianzas y recursos*

*recursos y Procesos, productos y servicios*. En el caso de las variables *Liderazgo y Personas*, no se aprecia una relación positiva.

2. A excepción de la variable *Alianzas y recursos*, valores bajos de dichas variables corresponden al nivel más bajo de productividad del trabajo.
3. La variable global de calidad ( $Q$ ) también muestra una relación positiva con los niveles de productividad.
4. Además de existir, aparentemente, una relación positiva de la variable global de calidad ( $Q$ ) con el VAB y la productividad, aquellos hoteles con unos niveles de calidad alta también se caracterizan por una mayor cantidad de factor trabajo (número de ocupados) y capital (número de habitaciones), pertenecer mayoritariamente a una cadena, estar localizados en su mayoría en capital de provincia, tener una categoría superior a tres estrellas y una mayor antigüedad en el mercado. Muchos de los argumentos que sustentan la relación positiva entre estas características y la productividad también son válidos para justificar estas relaciones con la calidad.

Al igual que en el caso del análisis de la relación entre las características de los establecimientos y su productividad, resulta necesario comprobar las relaciones existentes entre las variables de calidad y la productividad desde un punto de vista econométrico, que evite las limitaciones del análisis descriptivo. Dicho análisis econométrico se aborda en el epígrafe 4.7. En una primera especificación del modelo, se incluyeron, además del resto de variables mencionadas, las cinco variables de calidad de forma conjunta. Sin embargo, los resultados de la estimación nos hicieron detectar un posible problema de multicolinealidad generado por dichas variables, que confirmamos a través del cálculo de los factores de inflación de la varianza. Ante la presencia de este problema, se procedió a estimar cinco ecuaciones, incluyendo en cada una de ellas solo un constructo de calidad. Además, una última ecuación incluye el efecto global de la calidad a través de la variable  $Q$ . Los resultados de estas estimaciones se resumen a continuación.

Con respecto a los factores productivos, trabajo y capital, podemos afirmar:

1. Las elasticidades del VAB con respecto a ambos son las esperadas, siendo el factor trabajo el que ejerce mayor influencia sobre el VAB.

2. Dados los valores de estas elasticidades, hemos podido comprobar a través de un contraste de hipótesis la existencia de rendimientos constantes a escala para los hoteles de la muestra.
3. La contribución relativa del factor trabajo al VAB es muy elevada, lo que justifica la importancia de este factor en la práctica.

En cuanto a las características de los establecimientos hoteleros podemos destacar los siguientes aspectos:

1. Existe una relación positiva entre la productividad del trabajo y la pertenencia a una cadena hotelera (aunque no confirmada en todas las estimaciones), la localización en capital de provincia y la antigüedad del establecimiento. Una categoría igual a tres estrellas supone una menor productividad del trabajo.
2. La relación entre la pertenencia a una cadena hotelera y la productividad se justifica dadas las ventajas competitivas que poseen dichos establecimientos con respecto a los hoteles independientes.
3. El hecho de que aquellos hoteles situados en capital de provincia tengan una mayor productividad se fundamenta en las características de los mercados a los que atienden, en términos de demanda (segmentos de mayor valor añadido) y de oferta.
4. Una menor categoría implica una productividad más baja, dado que hoteles con un menor nivel de servicio generan por lo general menor VAB. El impacto de la categoría es el mayor de estas cuatro variables. En los hoteles de cuatro estrellas se observa una relación positiva, que no se confirma para el caso de las dos categorías superiores, debido a que poseen una ratio ocupados/habitaciones mucho mayor.
5. La relación positiva entre antigüedad y productividad tiene su razón de ser en que, conforme nos movemos de unas etapas a otras del ciclo de vida del negocio, la estabilidad y la eficiencia de los procesos aumenta. Su impacto es el menor de estas cuatro variables.

Con respecto a las variables de calidad, se observan los siguientes resultados:

1. No se encuentra relación positiva entre la productividad del trabajo y las variables *Liderazgo*, *Personas* y *Alianzas y recursos*. En los casos de *Liderazgo* y *Alianzas y recursos*, este hecho podría justificarse dadas las menores consistencias internas, obtenidas por los coeficientes alfa de Cronbach, de dichos constructos. Además, la variable *Liderazgo* muestra el valor medio más bajo de todas los constructos y una desviación típica relativamente elevada, lo que podría motivar estos resultados.
2. En cambio, para las variables *Estrategia* y *Procesos, productos y servicios*, así como para la variable *Calidad global*, se verifica la existencia de una relación positiva con la productividad.
3. En el caso de la variable *Estrategia*, su efecto es el mayor de las tres variables. La importancia de este criterio en el Modelo EFQM radica en que los subcriterios que lo componen (la estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo; la estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades; la estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan, y la estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan) están plenamente identificados con el primero de los conceptos fundamentales de la excelencia: lograr resultados equilibrados. Un buen desarrollo de dicho concepto garantiza el despliegue de la estrategia y políticas de apoyo necesarias para alcanzar los resultados deseados (EFQM, 2010). Por lo tanto, se puede decir que la relación entre la estrategia y los resultados deseados (entre los cuales se incluye la generación de valor y la productividad) es elevada.
4. La variable *Procesos, productos y servicios* resulta fundamental para comprender la importancia del Modelo EFQM, ya que un elevado cumplimiento de los objetivos en el caso de este agente facilitador garantiza unos mejores resultados, en términos de resultados en las personas, resultados en los clientes, resultados en la sociedad y resultados clave para la empresa. La obtención de unos resultados positivos para esta variable coincide con lo esperado, aparte de por coherencia con lo explicado anteriormente, debido a que la fiabilidad de este constructo, dado su



coeficiente alfa, era la más elevada de todas. Los ítems que componen este constructo recogen aspectos tan importantes como el grado de implantación de la gestión por procesos (clave en la filosofía de gestión de la calidad total), la consideración de las necesidades y las expectativas de los clientes para introducir nuevos servicios (cuya importancia comentamos en el capítulo 1) y el grado de calidad que se alcanza en los principales procesos de los hoteles. Además, el análisis descriptivo de dicha variable mostraba un valor medio muy elevado y la menor dispersión de los datos de entre todas las variables de calidad.

5. La relación positiva entre la variable global de calidad y la productividad del trabajo es la que consideramos más relevante para este trabajo, ya que confirma la validez del Modelo EFQM de Excelencia en su conjunto para incidir de forma positiva sobre la productividad en los establecimientos hoteleros. Esto demuestra que la adopción de modelos de gestión de la calidad total (TQM), o, al menos, la puesta en práctica de los principios que fundamentan el concepto de calidad total, tiene un efecto directo sobre el valor añadido de los establecimientos hoteleros y su productividad del trabajo. De esta manera se confirma empíricamente la incidencia de la gestión de la calidad total, no sólo, lógicamente, sobre la calidad, sino también sobre la productividad de los establecimientos hoteleros.

Teniendo en cuenta los resultados comentados anteriormente, se pueden proponer una serie de implicaciones de gestión con el objetivo de aumentar la productividad del sector hotelero andaluz. Esto es necesario, además de por los efectos positivos que tiene la productividad, porque el futuro de este tipo de empresas depende del crecimiento de su productividad, en un sector que se caracteriza por bajos niveles de dicha variable. Estas implicaciones conllevan:

1. En cuanto a las características de los establecimientos, un establecimiento hotelero puede incrementar su productividad, dados los resultados anteriores, en primer lugar, mediante la oferta de un mayor nivel de servicio, que además tendrá implicaciones sobre la calidad del establecimiento. Un mayor nivel de servicio obliga a mejorar la calidad desde el punto de vista del cliente, pero también anima a adoptar sistemas de gestión de la calidad

total e implantar en la práctica los principios que subyacen a este concepto. Por otra parte, el cambio de propiedad de un establecimiento hacia la dependencia de una cadena hotelera, incide sobre su productividad, al igual que puede favorecer la adopción de los principios de la gestión de la calidad total, como mostramos al comprobar que aquellos hoteles pertenecientes a una cadena de establecimientos alcanzan mejores resultados en términos de calidad.

2. Con respecto a la calidad, una implicación decidida hacia el logro de la excelencia genera un impacto directo sobre la productividad. Por lo tanto, los establecimientos hoteleros deben avanzar hacia el cumplimiento de los conceptos fundamentales de la excelencia mediante una mayor implantación de los principios que caracterizan la gestión de la calidad total, siguiendo las directrices contenidas en el Modelo EFQM de Excelencia, que hemos identificado como una herramienta clave que facilita el logro de la excelencia. Aunque una aplicación más explícita del modelo en la práctica (ya que apenas es utilizado por los hoteles de la muestra) ayuda al logro de estos objetivos, lo fundamental sigue siendo, como dijimos anteriormente, el cambio hacia una filosofía de gestión de la calidad total. En este sentido, es recomendable incidir de forma conjunta en todos los aspectos que conforman la estructura del Modelo EFQM, ya que están estrechamente ligados entre sí. En concreto, el porcentaje de cumplimiento de objetivos con respecto a las cuestiones relacionadas con el liderazgo es inferior al 60%, lo que indica que, para los hoteles de la muestra, existe todavía mucho margen de mejora en estas cuestiones. En el caso de la estrategia ocurre algo parecido, existiendo, al igual que en el caso anterior, algunos establecimientos a los que resta mucho por hacer en la implementación de prácticas propias de la gestión de la calidad total. En términos del índice de calidad global calculado, detectamos un cumplimiento satisfactorio de dichas prácticas, pero aún con margen de mejora considerable.

## CONCLUSIONES



**SPICUM**  
servicio de publicaciones

## CONCLUSIONES

### C.1. DE LA PRODUCTIVIDAD

1. El concepto tradicional y generalmente aceptado de productividad no es directamente aplicable a las actividades de servicios, dadas las dificultades de definición y medición que entrañan las características distintivas de los servicios. La actividad hotelera es un tipo de servicio caracterizado por una elevada presencia de dichos rasgos distintivos, por lo que requiere un cambio de enfoque.
2. Para definir un nuevo concepto de productividad adecuado al sector servicios es necesario reconocer la excepcionalidad de inputs y outputs, teniendo en cuenta la importancia de la interacción con el cliente y las dificultades para definirlos y medirlos, derivadas de las características de los servicios. Los inputs pueden provenir del proveedor o del cliente, en distintas proporciones, lo que condiciona el proceso de producción. En el output hay que distinguir entre cantidad y calidad, sobre la que influyen las expectativas del cliente dada la inseparabilidad de proceso y resultado. A esto hay que añadir la utilización de capacidad, clave en el sector hotelero.
3. Dada esta excepcionalidad, la medición de la productividad está sujeta a diversos problemas. La productividad puede medirse desde un punto de vista parcial o total, dependiendo de los objetivos que se persigan. A su vez, se pueden utilizar medidas físicas, monetarias o combinadas. A pesar del extenso uso de las medidas físicas en servicios y en la actividad hotelera, el uso de medidas monetarias es preferible para medir la productividad global.
4. Si se pretende utilizar una única ratio input/output para cuantificar la productividad, se puede recurrir a una ratio entre ingresos y costes, aunque en ocasiones es preferible utilizar el valor añadido como medida del output. La información que ofrece esta ratio única se podría complementar con información acerca de la eficiencia, eficacia y la utilización de capacidad.
5. Dado que la industria hotelera es intensiva en factor trabajo, consideramos relevante el uso de la productividad del trabajo como medida de la

productividad del sector hotelero. En el análisis realizado, el output se ha medido a través del VAB, mientras que el factor trabajo se ha medido a través del número de trabajadores equivalentes a tiempo completo.

6. Para conocer qué variables pueden ser explicativas de la productividad en el sector hotelero, se ha recurrido a un análisis de la literatura. El mayor consenso gira en torno a determinadas características de los establecimientos. Factores humanos y de satisfacción del cliente son también relevantes. La consideración de la calidad como variable explicativa está sujeta a diversas interpretaciones.

## **C.2. DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SECTOR HOTELERO**

1. El término “calidad” no tiene un significado simple y comúnmente aceptado, pudiéndose abordar desde enfoques muy diversos, que dotan de una mayor o menor validez a las dimensiones que caracterizan la calidad. El enfoque más relevante en este trabajo es un enfoque global que orienta todos los recursos hacia el logro de la excelencia.
2. La gestión de la calidad en las actividades de servicios resulta especialmente compleja dados los rasgos distintivos de los mismos y, especialmente, la importancia de la participación del cliente. Además, dicha gestión ha estado condicionada a lo largo del tiempo por las distintas etapas que ha atravesado el concepto de calidad. En la actualidad, predomina un enfoque estratégico de gestión de la calidad total.
3. Los sistemas de gestión de la calidad se desarrollan en el conjunto de normas ISO 9000, desde un planteamiento basado en procesos. Los principios en los que se basa el concepto de calidad total convierten al sistema de calidad total en un método de gestión paradigmático que permite mejorar la competitividad de la empresa actuando tanto sobre la calidad como sobre la productividad.
4. En el sector turístico han surgido a lo largo del tiempo iniciativas de diversa índole para facilitar la implantación de sistemas de gestión de la calidad total. En la actualidad, el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE)

es la entidad que se encarga de la normalización y la certificación en el sector turístico con la Marca “Q”. La norma desarrollada por el ICTE para el sector hotelero es la *Norma UNE 182001:2008. Hoteles y Apartamentos Turísticos. Requisitos para la prestación del Servicio*. Está fundamentada en los principios de la calidad total, con el objetivo de lograr la mejora continua.

5. Entre los distintos modelos de gestión de la calidad total, el Modelo EFQM de Excelencia es especialmente idóneo por su carácter práctico. Está integrado por unos conceptos fundamentales de la excelencia, nueve elementos a través de los que las empresas pueden evaluar el logro de dicha excelencia y un esquema de gestión y evaluación. Dada su relevancia, este modelo es la base del análisis de la incidencia de la calidad sobre la productividad, objeto de este trabajo.

### **C.3. DE LA RELACIÓN ENTRE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN SERVICIOS**

1. Los estudios disponibles en la literatura acerca de la relación entre calidad y productividad están enfocados desde distintas perspectivas y muestran relaciones muy diversas entre ellas. Los más numerosos contraponen la visión tradicional que considera a ambas como incompatibles, con otra más actual que las considera directamente relacionadas.
2. En este sentido, la visión actual está relacionada con el nuevo concepto de productividad y con la tendencia hacia una perspectiva integradora de la calidad o modelo dual empresa-consumidor. La gestión integrada de ambas variables es considerada necesaria y especialmente factible a través de la gestión de la calidad total u otros modelos similares.
3. En el caso del sector hotelero, son muy escasos los estudios que abordan la relación entre calidad y productividad; algo más abundantes son los que analizan la relación entre calidad (desde un punto de vista gerencial o del consumidor) y otras variables de resultados. Dada la escasa evidencia empírica en el primer caso, este trabajo pretende demostrar la relación entre ambas.

#### **C.4. DEL ANÁLISIS ECONOMÉTRICO DE LA RELACIÓN ENTRE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN HOTELES**

1. El análisis descriptivo previo a la especificación econométrica muestra que las características de los establecimientos con mayor relación, a priori, con la productividad aparente del trabajo son: la pertenencia a una cadena hotelera, la situación en capital de provincia, la antigüedad y el hecho de no subcontratar ningún servicio. La aparente relación positiva entre el número de habitaciones y la productividad no es tan evidente. En el caso del número de trabajadores y la categoría, no se observa una relación positiva con la productividad. Sin embargo, en la mayoría de los casos, aquellas categorías de hoteles con mayores niveles de productividad también son las de mayor dispersión de los datos, lo que indica una menor precisión de los valores.
2. Para verificar estas relaciones y conocer el impacto de la calidad sobre la productividad, objeto del presente trabajo, se ha especificado una función de producción de tipo Cobb-Douglas que incluye, además de los factores productivos, trabajo y capital, un vector de variables de control y un vector de variables de calidad, a partir de los agentes facilitadores del Modelo EFQM de Excelencia.
3. Del análisis descriptivo de la relación entre calidad y productividad, realizado tras definir las variables de calidad, se observa una relación positiva entre la productividad y tres de las cinco variables construidas, así como con la calidad global. Una mayor calidad también está aparentemente relacionada con una mayor cantidad de factor trabajo y capital, la pertenencia a una cadena, la localización en capital de provincia, una mayor categoría y una mayor antigüedad.
4. Se ha realizado un análisis econométrico para verificar estas conclusiones, estimando una ecuación para cada variable de calidad. Con respecto a los factores productivos, las elasticidades del VAB con respecto a ambos son las esperadas, siendo el factor trabajo el que ejerce mayor influencia, con una contribución relativa muy elevada. Además, se confirma la existencia de rendimientos constantes a escala.
5. En cuanto a las características de los establecimientos hoteleros, el análisis econométrico muestra una relación positiva entre la productividad del trabajo



y la pertenencia a una cadena hotelera, la localización en capital de provincia y la antigüedad del establecimiento, y una relación negativa en el caso de que la categoría sea igual a tres estrellas.

6. De entre las cinco variables de calidad, se verifica una relación positiva entre la productividad y las variables *Estrategia y Procesos, productos y servicios*. También se da una relación directa con la variable *Calidad global*. La relación con la estrategia se basa en que los subcriterios de este elemento del Modelo EFQM se identifican plenamente con el logro de resultados equilibrados, entre los que se halla la productividad. En el caso de *Procesos, productos y servicios*, una elevada consecución de la excelencia en este criterio, cuyos datos son los más fiables de todos los constructos utilizados, garantiza unos mejores resultados. La incidencia positiva de la variable global de calidad confirma lo argumentado de forma teórica, en cuanto a la idoneidad del Modelo EFQM para guiar a la empresa hacia la excelencia y obtener mejores resultados.
7. Como implicaciones de gestión se pueden destacar, en primer lugar, las relacionadas con las características de los establecimientos. En este sentido, la oferta de un mayor nivel de servicio o la gestión por parte de una cadena hotelera generan mejoras de productividad, así como, muy probablemente, de calidad. En cuanto a la calidad, una mayor implantación de los principios de la gestión de la calidad total con el objetivo del logro de la excelencia incide positivamente sobre la productividad de los hoteles. Para ello, el Modelo EFQM de Excelencia es una herramienta idónea.

#### **C.5. DE LAS LIMITACIONES Y POSIBLES LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS**

1. La principal limitación de este trabajo radica en el tipo de datos utilizado, ya que los datos de corte transversal no permiten estudiar la evolución de la productividad en los establecimientos hoteleros. Para ello habría que construir una base de datos que integrase la dimensión temporal.
2. Otra de las limitaciones hace referencia a los problemas de medición de outputs e inputs y a la idoneidad de utilizar un tipo de medidas u otras. En

primer lugar, el uso de una medida de productividad parcial como es la productividad aparente del trabajo impide considerar ciertos aspectos como la eficiencia, eficacia o la utilización de capacidad. Sin embargo, su uso está plenamente justificado en el caso del sector hotelero, dada la relevancia del factor trabajo. En cuanto a los factores productivos, se podría tratar de ofrecer una medición más precisa, por ejemplo, ponderando el número de trabajadores o de horas trabajadas como explicamos en el primer capítulo, o incluso considerando la contribución del cliente como un input más del proceso. Por otra parte, el uso de medidas monetarias también para el caso de los inputs tendría ciertas ventajas sobre las medidas físicas.

3. A pesar de que los datos utilizados provienen de distintas fuentes, en el caso de las variables de calidad, la información utilizada proviene del cuestionario llevado a cabo. En este sentido, la exactitud de los datos depende de los encuestados y la información a la que tienen acceso. Asimismo, el diseño del cuestionario puede condicionar los resultados, como en el caso de la construcción de variables de calidad.
4. En cuanto a las posibles líneas de investigación, en presencia de datos suficientes se podría comprobar el efecto que sobre la productividad del trabajo ejercen otras variables consideradas relevantes, como los aspectos relacionados con los recursos humanos o la satisfacción de los clientes. También se podría analizar el impacto de la calidad, desde el mismo punto de vista al propuesto, sobre otras variables relevantes para la empresa, como las incluidas en la fórmula de productividad, o sobre distintos ratios de productividad, que también se pueden relacionar con los cuatro criterios restantes del Modelo EFQM no considerados en este trabajo.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES**



**SPICUM**  
servicio de publicaciones

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES

AENOR (1994): *Norma Española UNE-EN ISO 9000:1994. Normas para la gestión y el aseguramiento de la calidad. Directrices para su selección y utilización.* Asociación Española de Normalización y Certificación. Madrid.

AENOR (1994b): *Norma Española UNE-EN ISO 9001:1994. Modelo para la garantía de calidad en el diseño/desarrollo, producción, instalación y servicio post-venta.* Asociación Española de Normalización y Certificación. Madrid.

AENOR (1994c): *Norma Española UNE-EN ISO 9002:1994. Modelo para la garantía de calidad en la producción, instalación y servicio post-venta.* Asociación Española de Normalización y Certificación. Madrid.

AENOR (1994d): *Norma Española UNE-EN ISO 9003:1994. Modelo para la garantía de calidad en la inspección final y pruebas.* Asociación Española de Normalización y Certificación. Madrid.

AENOR (2000): *Norma Española UNE-EN ISO 9000:2000. Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.* Asociación Española de Normalización y Certificación. Madrid.

AENOR (2000b): *Norma Española UNE-EN ISO 9001:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.* Asociación Española de Normalización y Certificación. Madrid.

AENOR (2000c): *Norma Española UNE-EN ISO 9004:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la mejora de la actuación.* Asociación Española de Normalización y Certificación. Madrid.

AENOR (2004): *Norma Española UNE-EN ISO 14001:2004. Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso.* Asociación Española de Normalización y Certificación. Madrid.

AENOR (2005): *Norma UNE-EN ISO 9000:2005. Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. Asociación Española de Normalización y Certificación. Madrid.

AENOR (2005b): *Norma Española UNE 182001:2005. Hoteles y apartamentos turísticos. Requisitos para la prestación del servicio*. Asociación Española de Normalización y Certificación. Madrid.

AENOR (2008): *Norma Española UNE-EN ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. Asociación Española de Normalización y Certificación. Madrid.

AENOR (2008b): *Norma Española UNE 182001:2008. Hoteles y apartamentos turísticos. Requisitos para la prestación del servicio*. Asociación Española de Normalización y Certificación. Madrid.

AENOR (2009): *Norma Española UNE-EN ISO 9004:2009. Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad*. Asociación Española de Normalización y Certificación. Madrid.

AENOR (2010): *Norma Española UNE 182001:2008. 1ª Modificación. Hoteles y apartamentos turísticos. Requisitos para la prestación del servicio*. Asociación Española de Normalización y Certificación. Madrid.

AL-DARRAB, I.A. (2000): "Relationships between productivity, efficiency, utilization, and quality". *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 49, nº 3, pp. 97-104.

AL KHATTAB, S.A. y ALDEHAYYAT, J.S. (2011): "Perceptions of Service Quality in Jordanian Hotels". *International Journal of Business and Management*, vol. 6, nº 7, pp. 226-233.

ANITSAL, I. y SCHUMANN, D.W. (2007): "Toward a conceptualization of customer productivity: the customer's perspective on transforming customer labor into

customer outcomes using technology-based self-service options”. *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 15, nº 4, pp. 349-363.

ASQC (s/f): *American Society for Quality Control*. Milwaukee (Wisconsin).

AUGUSTYN, M.M. y PHEBY, J.D. (2000): “ISO 9000 and performance of small tourism enterprises: a focus on Westons Cider Company”. *Managing Service Quality*, vol. 10, nº 6, pp. 374-388.

BAIN, J.S. (1941): “The profit rate as a measure of monopoly power”. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 55, pp. 271-293.

BARTEL, A.P. (1994): “Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs”. *Industrial Relations*, vol. 33, nº 4, pp. 411-425.

BENAVIDES VELASCO, C.A. (2000): *Un modelo integrado de gestión para la empresa industrial* [cd-rom]. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga. Málaga.

BENAVIDES VELASCO, C.A. y QUINTANA GARCÍA, C. (2003): *Gestión del Conocimiento y Calidad Total*. Díaz de Santos y Asociación Española para la Calidad. Madrid.

BERRY, L.L. (2003): *Un Buen Servicio Ya No Basta: Cuatro Principios del Servicio Excepcional al Cliente*. Norma. Bogotá.

BERRY, L.L.; ZEITHAML, V.A. y PARASURAMAN, A. (1990): “Five Imperatives for Improving Service Quality”. *Sloan Management Review*, vol. 31, nº 4, pp. 29-38.

BREGMAN, A.; FUSS, M. y REGEV, H. (1991): “High Tech and Productivity: Evidence from Israeli Industrial Firms”. *European Economic Review*, vol. 35, nº 6, pp. 1199-1221.

- BROWN, J.R. y DEV, C.S. (1999): “Looking beyond RevPAR: Productivity consequences of hotel strategies”. *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 40, nº 2, pp. 23-33.
- BROWN, J.R. y DEV, C.S. (2000): “Improving productivity in a service business: Evidence from the hotel industry”. *Journal of Service Research*, vol. 2, nº 4, pp. 339-354.
- CAMISÓN ZORNOZA, C. (1994): “Gestión de Calidad Total y cambio cultural: los modelos de desarrollo organizativo”. En VV.AA.: *La Reconstrucción de la Empresa en el Nuevo Orden Económico*. HERNÁNDEZ MOGOLLÓN, R.M. (editor). Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Cámara Oficial de Comercio e Industria de Cáceres. Cáceres, pp. 558-576.
- CAMISÓN ZORNOZA, C. (2004): “Estrategias de calidad turística. El papel de los sistemas de certificación y acreditación de calidad”. En VV.AA.: *Las nuevas formas del turismo*. AURIOLES MARTÍN, J. (coordinador). Colección Mediterráneo Económico, nº 5. Instituto de Estudios Económicos de Cajamar. Almería, pp. 119-167.
- CAMISÓN, C.; CRUZ, S. y GONZÁLEZ, T. (2006): *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Educación, Madrid.
- CAMISÓN, C.; FLOR, M.; CRUZ, S. y KUSTER, I. (1996): “Quality practices and perceptions of Valencian hospitality enterprises: an empirical analysis”. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 13, nº 7, pp. 79-92.
- CASTÁN FARRERO, J.M. (1991): “La calidad como filosofía de empresa”. *Revista de economía y empresa*, vol. 11, nº 29-30, pp. 129-142.
- CHÁVARRI DICENTA, F. (1996): “TQM: Del Taylorismo al Management de quinta generación” En VV.AA.: *Creación y Desarrollo de la Empresa*. Asociación



Científica de Economía y Dirección de la Empresa. La Coruña. 1996, pp. 563-579.

CLAVER-CORTÉS, E.; PEREIRA-MOLINER, J.; TARÍ, J.J. y MOLINA-AZORÍN, J.F. (2008): “TQM, managerial factors and performance in the Spanish hotel industry”. *Industrial Management & Data Systems*, vol. 108, nº 2, pp. 228-244.

COLOM GORGUES, A. (1997): “Actividad empresarial y sistema de calidad total y de mejora continua. Del narcisismo al holísmo y la empatía global” comunicación presentada al *XI Congreso Nacional y VII Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*. Lleida, volumen 2, pp. 527-537.

CONLIN, M. V. y BAUM, T. (1996): “Macro aspects of productivity planning for the hospitality industry”. En JOHNS, N. (editor): *Productivity management in hospitality and tourism*. Cassell. Londres, pp. 55-66.

CONSELLERÍA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO (1994): Estándares de calidad de establecimientos hoteleros. Consellería de Industria, Comercio y Turismo. Generalitat Valenciana. Valencia.

DALE, B.G. (2003): *Managing Quality*. Blackwell Publishing, Reino Unido.

DAVID, J.S.; GRABSKI, S. y KASAVANA, M. (1996): “The productivity paradox of hotel-industry technology”. *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 37, nº 2, pp. 64-70.

DEMING, W.E. (1986): *Out of the crisis*. Massachusetts Institute of Technology. Cambridge, Massachusetts.

DEMING, W.E. (1989): *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Díaz de Santos. Madrid.

DOBNI, D. (2004): “A marketing-relevant framework for understanding service worker productivity”. *The Journal of Services Marketing*, vol. 18, nº 4, pp. 303-317.

EFQM (1992): *Gestión de la Calidad Total. El Modelo Europeo de Autoevaluación 1992. Directrices para identificar y tratar los aspectos de la calidad total*. The European Foundation for Quality Management. Eindhoven (Holanda).

EFQM (1996): *Autoevaluación. Directrices para Empresas*. Club Gestión de Calidad. Madrid.

EFQM (1999): *Modelo EFQM de Excelencia 1999*. Club Gestión de Calidad. Madrid.

EFQM (2003): *Modelo EFQM de Excelencia. Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM)*. Club Gestión de la Calidad. Bruselas. Madrid.

EFQM (2009): *Guía de Transición al Modelo EFQM 2010. Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM)*. Club Excelencia en Gestión. Bruselas. Madrid.

EFQM (2010): *Modelo EFQM de Excelencia 2010*. Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). Club Excelencia en Gestión. Bruselas. Madrid.

EMPRESA PÚBLICA PARA LA GESTIÓN DEL TURISMO Y DEL DEPORTE DE ANDALUCÍA (2012): “Compromiso de Calidad Turística” [en línea], <http://www.andaluciadestinocalidad.es/web/contenido?pag=/contenidos/certificados/CompromisodeCalidadTuristica&idActivo=M9>, [consulta: 15 abril 2012].

FUNDIBEQ (2010): “Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión” [en línea], <http://www.fundibeq.org>, [consulta: 22 febrero 2012].

GARVIN, D.A. (1987): “Competing on the Eight Dimensions of Quality”. *Harvard Business Review*, vol. 65, nº 6, pp. 101-109.

GARVIN, M. e INVREA, G. (1979): *El control de calidad*. Deusto. Bilbao.

- GONZÁLEZ DE SANTAMARÍA, J.A. (1995): “Objetivos de la Empresa en el Modelo TQM”. *Calidad*, año XXXIV, nº 5, mayo, pp. 15-19.
- GONZÁLEZ GUERRERO, E.I. y LÓPEZ RUBIO, J. (2004): “Productividad y tamaño empresarial en la hostelería andaluza: una aproximación”. *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, nº 46, pp. 77-94.
- GÖRG, H.; HANLEY, A. y STROBL, E. (2008): “Productivity effects of international outsourcing: evidence from plant-level data”. *The Canadian Journal of Economics*, vol. 41, nº 2, pp. 670-688.
- GUILLÉN, M.F. (1994): “The Age of Eclecticism: Current Organizational Trends and the Evolution of Managerial Models”. *Sloan Management Review*, vol. 36, nº1, pp. 75-86.
- GUMMESSON, E. (1992): “Service productivity: a blasphemous approach”. En GUMMESSON, E. (editor, 1995): *Quality, productivity & profitability in service operations. Conference papers from the QP&P research program 1992- 1994*. Stockholm University. Stockholm, pp. 7-22.
- GUMMESSON, E. (1993): “Service Productivity, Service Quality and Profitability”. En GUMMESSON, E. (editor, 1995): *Quality, productivity & profitability in service operations. Conference papers from the QP&P research program 1992-1994*. Stockholm University. Stockholm, pp. 23-35.
- GUMMESSON, E. (1994): “Service Quality and Productivity in the Imaginary Organization”. En GUMMESSON, E. (editor, 1995): *Quality, productivity & profitability in service operations. Conference papers from the QP&P research program 1992-1994*. Stockholm University. Stockholm, pp. 37-49.
- GUMMESSON, E. (1998): “Productivity, quality and relationship marketing in service operations”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 10, nº 1, pp. 4-15.

- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. (1999): *Análisis Multivariante*. Prentice Hall Iberia. Madrid.
- HARRINGTON, D. y AKEHURST, G. (1996): “Service quality and business performance in the UK hotel industry”. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 15, nº 3, pp. 283-298.
- HAYWOOD, K. (1983): “Assessing the quality of hospitality services”. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 2, nº 4, pp. 165-177.
- HEAP, J. (1996): “Top-line productivity: a model for the hospitality and tourism industry”. En JOHNS, N. (editor): *Productivity management in hospitality and tourism*. Cassell. Londres, pp. 2-18.
- HERAS FORCADA, M.A. (2000): “Del aseguramiento a la gestión de la calidad. Repercusiones de los cambios de la norma ISO 9000 del año 2000”. *Qualitas Hodie*, nº 58, enero-febrero, pp. 28-31.
- HERNÁNDEZ-MAESTRO, R.M.; MUÑOZ-GALLEGO, P.A. y SANTOS-REQUEJO, L. (2009): “Small-Business Owners' Knowledge and Rural Tourism Establishment Performance in Spain”. *Journal of Travel Research*, vol. 48, nº 1, pp. 58-77.
- HILL, P. (1999): “Tangibles, intangibles and services: a new taxonomy for the classification of output”. *The Canadian Journal of Economics*, vol. 32, nº 2, pp. 426-446.
- HOLJEVAC, I.A. (2008): “The productivity, quality and competitiveness of Croatian tourism. A theoretical and practical approach”. Comunicación presentada en 4<sup>th</sup> *International Conference, An Enterprise Odyssey: Tourism – Governance and Entrepreneurship*. Zagreb, junio.
- HOROVITZ, J. (1991): *La calidad del servicio: a la conquista del cliente*. McGraw-Hill. Madrid.

HUIDROBO SÁNCHEZ-TOSCANO, A. (1998): “Metodología de autoevaluación para PYMES según el referencial europeo”. *Alta Dirección*, nº 197, enero-febrero, pp. 41-47.

ICTE (2001): *Normas de calidad para hoteles y apartamentos*. Instituto para la Calidad Turística Española. Edición 0. Madrid.

ICTE (2008): *Futuro de los sistemas de Calidad Turística su Normalización. Promoción de la implantación y certificación Q ICTE*. Instituto para la Calidad Turística Española. Madrid.

ICTE (2012): Instituto para la Calidad Turística Española, [en línea], <http://www.ictes.es>, [consulta: 20 febrero 2012].

INE (2012): “Cuenta satélite del turismo de España. Base 2008. Serie contable 2008-2010”, [en línea], <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft35%2Fp011&file=inebase&L=0>, [consulta: 30 abril 2012].

INGENE, C.A. (1982): “Labor Productivity in Retailing”. *Journal of Marketing*, vol. 46, pp. 75-90.

INGENE, C. y LUSCH, R. (1999): “Estimation of a department store production function”. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 29, nº 7, pp. 453-464.

INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS (2011): *Informe de Empleo en el Sector Turístico. Año 2010*. Instituto de Estudios Turísticos.

JAMES, P. (1997): *Gestión de la calidad total. Un texto introductorio*. Prentice Hall. Madrid.

JANSSON, J.O. (2006): *The economics of services: development and policy*. Edward Elgar. Cheltenham, Reino Unido.

- JOHNSTON, R. y JONES, P. (2004): "Service productivity: Towards understanding the relationship between operational and customer productivity". *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 53, nº 3, pp. 201-213.
- JONES, P. y SIAG, A. (2009): "A re-examination of the factors that influence productivity in hotels: A study of the housekeeping function". *Tourism and Hospitality Research*, vol. 9, nº 3, pp. 224-234.
- JULIÁ, M.; PORSCHE, F.; GIMÉNEZ, V. y VERGE, X. (2002): *Gestión de la calidad aplicada a hostelería y restauración*. Pearson Educación, Madrid.
- JUNTA DE ANDALUCÍA. CONSEJERÍA DE TURISMO, COMERCIO Y DEPORTE (2011): *Balance del Año Turístico en Andalucía 2010*. Junta de Andalucía, Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. Sevilla.
- JURAN, J.M. (1974): *Quality control handbook*. McGraw-Hill. Nueva York.
- KEEHLEY, P. y MEDLIN, S. (1991): "Productivity Enhancements Through Quality Innovations". *Public Productivity & Management Review*, vol. 15, nº 2, pp. 217-228.
- KELTNER, B.; FINEGOLD, D.; MASON, G. y WAGNER, K. (1999): "Market segmentation strategies and service sector productivity". *California management review*, vol. 41, nº 4, pp. 84-102.
- KILIC, H. y OKUMUS, F. (2005): "Factors influencing productivity in small island hotels: Evidence from Northern Cyprus". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 17, nº 4, pp. 315-331.
- KIM, S. (2011): "Factor Determinants of Total Factor Productivity Growth in the Malaysian Hotel Industry: A Stochastic Frontier Approach". *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 52, nº 1, pp. 35-47.

- KLEIN, L.R. (1962): *An introduction to econometrics*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, Nueva Jersey.
- KONTOGHIORGHES, C. (2003): “Examining the association between quality and productivity performance in a service organization”. *The Quality Management Journal*, vol. 10, n° 1, pp. 32-42.
- KONTOGHIORGHES, C. y GUDGEL, R. (2004): “Investigating the Association Between Productivity and Quality Performance in Two Manufacturing Settings”. *The Quality Management Journal*, vol. 11, n° 2, pp. 8-20.
- KOTLER, P.; BOWEN, J. y MAKENS, J. (1997): *Mercadotecnia para hotelería y turismo*. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
- LARA LOPEZ, J.R. (2002): “La Gestión de la Calidad de los Servicios”, *Conciencia Tecnológica*, n° 19, pp. 20-27.
- LOHRASBI, A. (2006): “A Foundation Study for Improving Operations and Productivity in the Service Sector”. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, vol. 9, n° 2, pp. 349-359.
- LOOY, B.V.; GEMMEL, P.; DESMET, S.; DIERDONCK, R.V. y SERNEELS, S. (1998): “Dealing with productivity and quality indicators in a service environment: some field experiences”. *Journal of Service Management*, vol. 9, n° 4, pp. 359-376.
- LÓPEZ SÁNCHEZ, J.I.; MINGUELA RATA, B.; RODRÍGUEZ DUARTE, A. y SANDULLI, F.D. (2006): “Uso de internet y paradoja de la productividad: el caso de las empresas españolas”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 26, pp. 149-174.
- MADDALA, G.S. (1985): *Econometría*. McGraw-Hill. Atlacomulco (México).

- MAIRESSE, J. y KREMP, E. (1993): "A Look at Productivity at the Firm Level in Eight French Service Industries". En VV.AA.: *Productivity issues in services at the Micro Level: a special issue of the Journal of Productivity Analysis*. GRILICHES, Z. y MAIRESSE, J. (editores). Kluwer Academic Publishers. Boston.
- MARCHANTE, A.J. y ORTEGA, B. (2010): "Capital humano, desajuste educativo y productividad del trabajo: un estudio para la industria hotelera". *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, nº 44, pp. 79-100.
- MARCHANTE, A.J. y ORTEGA, B. (2012): "Human Capital and Labor Productivity: A Study for the Hotel Industry". *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 53, nº 1, pp. 20-30.
- MAROTO SÁNCHEZ, A. (2009): *La productividad en el sector servicios de la economía española*. Marcial Pons. Madrid.
- MARTÍN ALONSO, A. (2008): "Una nueva versión de la Norma Internacional de los sistemas de gestión de la calidad: de ISO 9001:2000 a ISO9001:2008". *Calidad*, nº 8, pp. 20-22.
- McCRACKEN, M.J. y KAYNAK, H. (1996): "An empirical investigation of the relationship between quality and productivity". *Quality Management Journal*, vol. 3, nº 2, pp. 36-51.
- MINER (1994): *Premios Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial*. Ministerio de Industria y Energía y Ministerio de Comercio y Turismo. Madrid.
- MINTZBERG, H. (1991): *Mintzberg y la dirección*. Díaz de Santos. Madrid.
- MOHANTY, R.P. (1998): "Understanding the integrated linkage: Quality and productivity". *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 9, nº 8, pp. 753-765.



- MORENO-LUZÓN, M.D.; PERIS, F. y GONZÁLEZ, T. (2001): *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Prentice Hall. Madrid.
- NANKERVIS, A.R. (1995): “Management Strategies in the Production of Service: A Study of Hotel Practice in Southeast Asia”. *Research and Practice in Human Resource Management*, vol. 3, nº 1, pp. 71-83.
- NELSON, P. (1970): “Information and Consumer Behavior”. *Journal of Political Economy*, vol. 78, nº 2, pp. 311-329.
- OJASALO, K. (1999): *Conceptualizing productivity in services*. Hanken Svenka handelshögskolan. Helsingfors (Helsinki).
- PARASURAMAN, A. (2002): “Service quality and productivity: A synergistic perspective”. *Managing Service Quality*, vol. 12, nº 1, pp. 6-9.
- PARASURAMAN, A. (2010): “Service productivity, quality and innovation: Implications for service-design practice and research”. *International Journal of Quality and Service Sciences*, vol. 2, nº 3, pp. 277-286.
- 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*, vol. 49, nº 4, pp. 41-50.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. y BERRY, L.L. (1988): “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”. *Journal of Retailing*, vol. 64, nº 1, pp. 12-40.
- PEREIRA-MOLINER, J.; CLAVER-CORTÉS, E. y MOLINA-AZORIN, J.F. (2010): “Strategy and Performance in the Spanish Hotel Industry”. *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 51, nº 4, pp. 513-528.
- PLAZA MEJÍA, M.A. (1997): “La gestión de la calidad total y el sistema de gestión medioambiental” comunicación presentada al *XI Congreso Nacional y VII*

*Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*. Lleida, volumen 2, pp. 205-212.

QUINTANA GARCÍA, C. y BENAVIDES VELASCO, C.A. (2007): “Concentraciones territoriales, alianzas estratégicas e innovación. Un enfoque de capacidades dinámicas”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 30, pp. 5-38.

RAE (2001): Voz: «calidad» en *Diccionario de la Lengua Española*. Real Academia Española. Espasa Calpe. Madrid.

RESOLUCIÓN de 18 de enero de 2005, de la Dirección General de Desarrollo Industrial, por la que se autoriza a la Asociación Española de Normalización y Certificación, para asumir funciones de normalización en el ámbito de los hoteles y apartamentos turísticos. (BOE núm. 39, de 15 de febrero).

RESOLUCIÓN de 27 de julio de 2005, de la Dirección General de Desarrollo Industrial, por la que se publica la relación de normas UNE aprobadas por AENOR durante el mes de julio de 2005. (BOE núm. 226, de 21 de septiembre).

ROSANDER, A.C. (1992): *La búsqueda de la calidad en los servicios*. Díaz de Santos. Madrid.

RUIZ GONZÁLEZ, M. (1999): “La gestión estratégica de las empresas en el nuevo siglo: la importancia de la innovación”. En VV.AA.: *Noves tendències en administració d' empreses davant el canvi de segle. Perspectives empresarials a Lleida*. RUIZ I GONZÁLEZ, M. (Editor). Universitat de Lleida. Lleida, pp. 99-125.

SALA SCHNORKOWSKI, M. (1999): *La calidad en el transporte público. Experiencias en el área de Barcelona*. Universidad Politécnica de Cataluña (UPC). Barcelona.

SANZ VILLOREJO, L. (2000): “Revisión de las Normas ISO 9000 de Sistemas de la Calidad para el año 2000”. *Revista UNE*, nº 141, junio, pp. 13-18.

- SASSE, M. y HARWOOD-RICHARDSON, S. (1996): “Influencing hotel productivity”. En JOHNS, N. (editor): *Productivity management in hospitality and tourism*. Cassell. Londres, pp. 141-163.
- SCHMENNER, R.W. (2004): “Service Businesses and Productivity”. *Decision Sciences*, vol. 35, nº 3, pp. 333-347.
- SENLE, A. y STOLL, G.A. (1994): *ISO 9000. Las normas para la calidad en la práctica. Calidad Total y Normalización*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- SHETTY, Y.K. (1986): “Quality, Productivity, and Profit Performance: Learning from Research and Practice”. *National Productivity Review*, vol. 5, nº 2, pp. 166-173.
- SINK, S. (1985): *Productivity management: planning, measurement and evaluation, control and improvement*. John Wiley & Son. New York.
- SKALPE, O. y SANDVIK, K. (2002): “The Economics of Quality in the Hotel Business”. *Tourism Economics*, vol. 8, nº 4, pp. 361-376.
- SOLANA ÁLVAREZ, J.M. (1992): “Reflexiones sobre Calidad Total”. *Dirección y Organización*, nº 3, julio-septiembre, pp. 35-40.
- STEWART, S. y JOHNS, N (1996): “Total quality: an approach to managing productivity in the hotel industry”. En JOHNS, N. (editor): *Productivity management in hospitality and tourism*. Cassell. Londres, pp. 19-37.
- THE NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY (2010): “Baldrige Performance Excellence Program” [en línea], <http://www.nist.gov/baldrige/>, [consulta: 22 febrero 2012].
- THE W. EDWARDS DEMING INSTITUTE (2012): “Deming Prize Information”, [en línea], <http://deming.org/demingprize/>, [consulta: 22 febrero 2012].

- TRUITT, L.J. y HAYNES, R. (1994): "Evaluating service quality and productivity in the regional airline industry". *Transportation Journal*, vol. 33, nº 4, pp. 21-32.
- UGALDE, M. (1995): "El modelo europeo de gestión: la calidad total". *Dyna*, nº 9, pp. 24-30.
- UREÑA LÓPEZ, A. (1999): *Gestión Estratégica de la Calidad* [cd-rom]. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga. Málaga.
- VIADA-STENGER, M.C.; BALBASTRE-BENAVENT, F. y REDONDO-CANO, A.M. (2010): "The implementation of a quality management system based on the Q tourist quality standard. The case of hotel sector". *Service Business*, vol. 4, nº 3-4, pp. 177-196.
- VRTIPRAH, V. y BAN, I. (2000): "Productivity and Quality in the Hotel Industry". *Ekonomiska Misao i Praksa*, vol. 9, nº 2, pp. 175-187.
- VUORINEN, I.; JARVINEN, R. y LEHTINEN, U. (1998): "Content and measurement of productivity in the service sector. A conceptual analysis with an illustrative case from the insurance business". *Journal of Service Management*, vol. 9, nº 4, pp. 377-396.
- WATSON, S. (1996): "Productivity through people: the role of human resource management". En JOHNS, N. (editor): *Productivity management in hospitality and tourism*. Cassell. Londres, pp. 96-114.
- WITT, C.A. y WITT, S.F. (1989): "Why productivity in the hotel sector is low". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 1, nº 2, pp. 28-33.
- YOUNG, M.A. y COLOSI, M.L. (1993): "Is there a marriage between productivity and quality?". *Hospital materiel management quarterly*, vol. 15, nº 1, pp. 75-85.

ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A. y BERRY, L.L. (1993): *Calidad total en la gestión de servicios*. Díaz de Santos. Madrid.

ZEEUW, E. (1995): “La función del EFQM”. En VV.AA.: *Anuario de Calidad 1995 Negocios*, pp. 66-68.



**SPICUM**  
servicio de publicaciones