

# **BARRERAS A LA IMPLANTACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LA “Q DE CALIDAD TURÍSTICA”. SECTOR ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS**

## **BARRIERS TO THE IMPLEMENTATION AND CERTIFICATION OF “Q FOR TOURIST QUALITY”. TOURIST ACCOMMODATION SECTOR**

**Álvarez García, José; Fraiz Brea, José Antonio; Del Río Rama, María de la Cruz**  
**Universidad de Vigo**  
**Facultade de Ciencias Empresariais e Turismo (Campus Ourense)**  
**As Lagoas s/n 32004 Ourense**  
[pepealvarez@uvigo.es](mailto:pepealvarez@uvigo.es); [jafraiz@uvigo.es](mailto:jafraiz@uvigo.es); [delrio@uvigo.es](mailto:delrio@uvigo.es)

### **Resumen**

El objetivo de este artículo es analizar las barreras que han encontrado las empresas del sector turístico en su proceso de implementación y certificación de un Sistema de Gestión de la Calidad. Una vez realizada la revisión teórica, la metodología empleada consiste en un análisis descriptivo de las barreras a superar por las empresas en su proceso de implantación, así como la realización de un análisis T de Student y Anova con la finalidad de determinar si existen diferencias en las barreras encontradas dependiendo de variables como el tamaño de las empresas (nº empleados y nº habitaciones), el subsector de pertenencia y la categoría del establecimiento. El estudio empírico fue llevado a cabo en 186 empresas de alojamiento turístico en España certificadas con la marca “Q de Calidad Turística”.

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que las barreras más importantes a las que se han enfrentado las empresas fueron principalmente la falta de tiempo para dedicar a las tareas de calidad, la resistencia al cambio y a asumir nuevas responsabilidades por parte de los empleados.

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

### **Abstract**

The aim of this paper is to analyze the barriers that have found the tourism industry in the process of implementation and certification of a Quality Management System. After the theoretical review, the methodology consists of a descriptive analysis of the barriers to be overcome by companies in the process of implementation, as well as an analysis T-test and ANOVA in order to determine whether there were differences barriers encountered depending on variables such as firm size, the sub-sector ownership, category of establishment. The empirical study was conducted in 186 enterprises of tourist accommodation in Spain certified under the “Q for Tourist Quality”.

The results show that the most important barriers that have faced the companies were mainly lack of time to devote to the tasks of quality, resistance to change and new responsibilities on the part of employees.

**Key words:** quality management, barriers, “Q for Tourist Quality”, tourist accommodation

**BARRERAS A LA IMPLANTACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LA “Q DE CALIDAD  
TURÍSTICA”. SECTOR ALOJAMIENTOS TURÍSTICOS**

**BARRIERS TO THE IMPLEMENTATION AND CERTIFICATION OF “Q FOR  
TOURIST QUALITY”. TOURIST ACCOMMODATION SECTOR**

## **1. INTRODUCCIÓN**

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

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

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

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

En la revisión bibliográfica realizada sobre el tema hemos constatado que en los últimos años se han realizado trabajos de naturaleza empírica sobre las barreras que afectan a la

implementación de los Sistemas de Gestión de la Calidad en el sector industrial (Casadesús y Heras, 1999; Martínez et al., 1999, Beer, 2003, entre otros), sin embargo no existen prácticamente estudios en el sector turístico encaminados a analizar cuáles son las barreras que afectan más sensiblemente a la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en este sector.

El vacío detectado en investigaciones en materia de Gestión de la Calidad en el sector servicios (sector con características especiales por la prestación de un servicio; intangibilidad, inseparabilidad de la producción del consumo...) frente al industrial (productos) es lo que nos ha llevado a plantearnos este estudio, cuyo objetivo principal es analizar las barreras que han encontrado las empresas del sector turístico en su proceso de implementación y certificación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

La población objeto de estudio está constituida por 566 empresas de alojamiento turístico que poseen la certificación “Q de Calidad Turística” a nivel nacional<sup>1</sup> modelo intermedio entre la ISO 9000 y el Modelo EFQM. Marca propia del sector turístico y única en el mundo, compatible con el sistema de aseguramiento ISO 9000 (internacional) y el Modelo Europeo de Excelencia (EFQM), Calidad Total.

## **2. MARCO TEÓRICO**

La implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad no está exento de barreras o resistencias internas a las que deberá enfrentarse la organización, durante y tras el proceso de implantación. Estas barreras son comunes a todas las organizaciones, entre las que encontramos; la resistencia al cambio cultural necesario dentro de la empresa<sup>2</sup>, lo que implica un cambio de actitud del personal que se refleja en nuevas maneras de pensar y actuar. Por

---

<sup>1</sup> La revisión de la literatura nos ha permitido detectar que los estudios en el ámbito de la Gestión de la Calidad se han realizado mayoritariamente en el ámbito del aseguramiento, en base a la norma ISO 9000 ó en Gestión de la Calidad Total, Modelo Europeo de Excelencia (EFQM).

<sup>2</sup> Kanji (1996), Holoviak (1995) estudiaron la complejidad de los procesos de cambio cultural dentro de la empresa.

otro lado, es imprescindible la aceptación de la realización de actividades necesarias para la calidad técnica como las evaluaciones a las cuales los empleados se suelen mostrar contrarios. Este cambio cultural es difícil y requiere mucho tiempo. Una segunda barrera que destaca por su importancia es la necesidad de un esfuerzo inicial muy alto por parte de los miembros de la organización, cuya recompensa no se percibe a corto plazo.

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

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

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

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

**Tabla 1: Estudios sobre barreras a la implantación exitosa de la Gestión de la Calidad**

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

**Fuente: Maters (1996:54)**

En resumen, los directivos deberán aprender a gestionar las resistencias al cambio que suelen aparecer. En este sentido, los líderes del proceso de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad deberán tener en cuenta al iniciar el proceso las fuentes más habituales de

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

### **3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Universo y ámbito de estudio**

El ámbito de estudio son las empresas del sector turístico que posean la certificación “Q de Calidad Turística”<sup>4</sup>. Para elaborar la base de datos hemos utilizado la información obtenida de la página web del ICTE<sup>5</sup> (Instituto para la Calidad Turística Española- [www.ict.es](http://www.ict.es)).

El sector servicios turísticos está constituido por 2.581 establecimientos y dividida en 21 subsectores diferentes, y a partir de este marco de referencia general, se tomó como población objetivo el subsector de hoteles y apartamentos turísticos incluyendo los balnearios por ser en todos los casos establecimientos que proporcionan alojamiento, por tanto la población objeto de estudio queda constituida por 566 empresas que poseen la certificación “Q de Calidad Turística” a nivel nacional.

---

<sup>3</sup> Modelo de Fuentes de Resistencia al Cambio o Inercia planteado por Rumelt (1995).

<sup>4</sup> La marca Q de Calidad Turística se crea en 1997 en España, constituyéndose como un Sistema de Gestión de la Calidad propio y único en el mundo para el Sector Turístico. Esta marca es otorgada por el Instituto de Calidad Turística Español (organismo privado, independiente y sin ánimo de lucro), y en la actualidad existen 21 normas que abarcan a 21 subsectores turísticos. La norma aplicable a los hoteles y apartamentos turísticos es la UNE 182001:2008 y para balnearios UNE 186001:2009, las cuales se sitúa en un nivel intermedio entre la ISO 9000 (aseguramiento de la calidad) y el Modelo EFQM (Calidad Total), por lo que la implantación de la misma es compatible con ambas certificaciones.

<sup>5</sup> Organismo de gestión español, privado, independiente y sin ánimo de lucro que promueve el Sistema de Gestión de la Calidad Español y es responsable de su ejecución, de la integridad y difusión. Sus funciones básicas son: la normalización, implantación, certificación y promoción de la Marca Q de Calidad Turística.

De los 566 cuestionarios enviados a la población objetivo, fueron devueltos debidamente cumplimentados 164, y 22 incompletos, en cuyo caso se solicitó a través de mail y contacto telefónico la cumplimentación completa de los mismos, lo que nos proporcionó una muestra de 186 cuestionarios válidos que representan un índice de respuesta de un 32,86%.

Respondieron al cuestionario 186 empresas pertenecientes a prácticamente todas las Comunidades Autónomas, ya que se buscaba la representatividad de cada una de ellas en la muestra. El mayor número de respuestas lo hemos obtenido en Andalucía con un 21,0% con respecto al total de la muestra.

En cuanto al tamaño<sup>6</sup> o dimensión de las entidades la mayor parte de las mismas corresponden a pequeñas empresas 53,8% (0-49 trabajadores) y las medianas representan el 46,2% (50 a 249), 100 y 86 empresas respectivamente. Si medimos el tamaño por el número de habitaciones el 59,1% de los establecimientos tienen 100 o menos habitaciones, el 35,5% tienen más de 100 y menos o igual a 300 y el 5,4% tienen más de 300 (110, 66 y 10 empresas respectivamente). Si hacemos referencia a la categoría del establecimiento 13 (7%) poseen 1-2 estrellas, 64 (34,4%) son de 3 estrellas y 109 (58,6%) tiene la categoría de 4-5 estrellas. Existen 65 (34,9%) empresas certificadas con una antigüedad menor o igual a 3 años en la norma UNE 182001:2008 ó UNE186001:2009 (hoteles y apartamentos turísticos, balnearios), 77 (41,4%) empresas con una antigüedad mayor de 3 y menor o igual a 6 años y con más de 6 años, 44 (23,7%) empresas.

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

---

<sup>6</sup> La clasificación en microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas se ha realizado en base al criterio del número de trabajadores según lo establecido por la Comisión Europea



**Tabla 2: Ficha técnica del estudio**

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

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

**Tabla 3: Validez del contenido de las escalas de medida**

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

#### 4. ANÁLISIS DE DATOS

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

<sup>7</sup> La generación de un conjunto amplio de ítems nos garantiza la validez interna de la escala.

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

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

**Tabla 4: Barreras encontradas en la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad**

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

Para determinar la consistencia interna de la escala barreras hemos calculado el  $\alpha$  de Cronbach (Cronbach, 1951), obteniendo un valor de 0,970, lo que consideramos un buen indicador de su fiabilidad<sup>8</sup>.

Prosiguiendo con el análisis, nos ha interesado comprobar si existen diferencias en las barreras encontradas por las empresas que implantan/certifican un Sistema de Gestión de la Calidad dependiendo del tamaño de las mismas. Para su clasificación hemos utilizado dos criterios diferentes; en función del número de empleados<sup>9</sup> (0-9, microempresas; 10-49, pequeña; 50-249, mediana y  $\geq 250$ , grande) y en función del número de habitaciones<sup>10</sup> ( $\leq 100$  hab., pequeña;  $>100$  y  $\leq 300$  hab., mediana;  $>300$  hab., grande). Se realizó la prueba estadística T de Student y ANOVA para observar si existen diferencias<sup>11</sup>.

Por los resultados obtenidos podemos afirmar que existen evidencias claras de asociación entre las barreras y el tamaño de las empresas medido este por el nº de empleados excepto en 7 de las mismas; (BA1) la falta de compromiso directivo, (BA4) planificación inapropiada, (BA9) sistemas de recompensa inadecuados, (BA10) uso de un programa inadecuado para adaptar la GC a la organización, (BA 16) falta de tiempo para dedicar a las tareas, (BA20) no alcanzar los beneficios esperados, y (BA22) ausencia de asesores externos.

---

<sup>8</sup> Este coeficiente evalúa la consistencia interna de la escala a través de la correlación de cada una de las variables con el resto de la escala. De forma generalizada la literatura utiliza este estadístico como medida de la fiabilidad (Nunnally, 1998), recomendando un valor estadístico superior a 0,8 (Grande y Abascal, 1999). La fiabilidad hace referencia al grado en que una medida se encuentra libre de errores aleatorios y, por tanto, proporciona resultados consistentes si se realizan mediciones repetitivas (Sánchez y Sarabia, 2000:367), es decir, evalúa si genera los mismos resultados en sucesivas aplicaciones a los mismos individuos, así como en situaciones similares (Babbie, 1995).

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

<sup>10</sup> El tamaño del hotel puede medirse por su número de habitaciones sobre huéspedes, aunque el número de investigadores que así lo hacen son pocos. En este sentido, Vallen y Vallen (1991) consideran a un hotel pequeño cuanto tiene 100 o menos habitaciones, mediano entre 100 y 300, y grande con más de 300 habitaciones. Por otra parte, investigadores como Lattin (1994), Muñoz Oñate (1994), y Renner (1994) en sus investigaciones diferencian entre pequeños, medianos y grandes, pero no delimitan el número de habitaciones que corresponden a cada grupo.

<sup>11</sup> En primer lugar realizamos la prueba de normalidad de los datos y comprobamos la igualdad de varianzas mediante el estadístico Levene, los dos supuestos fundamentales que deben cumplirse para poder utilizar la T de Student o ANOVA. Observamos que existe ausencia de normalidad ( $\text{sig.} < 0,05$ ) y algunas de las variables no cumplen la homogeneidad de varianzas por lo que tendremos que aplicar la prueba no paramétrica Kruskal-Wallis, que nos proporciona la significación de la Chi-cuadrado, y para el resto de las variables aplicamos la T de Student o ANOVA.

**Tabla 5: Pruebas estadísticas de comparación de medias por tamaño**

Barreras	Prueba de Levene		N° empleados				Prueba de Levene		N° habitaciones		
	F	Sig.	Prueba T de Student		Sig.	F	Sig.	ANOVA		Sig.	
			t	Sig.				F	Sig.		
(BA1) Falta de compromiso directivo	17,683	0,000*	3,310	0,069	>0,05	12,905	0,000*	7,752	0,021	<0,05	
(BA2) Conocimiento e incomprensión inadecuados de la Gestión de la Calidad	1,574	0,211	-2,577	0,011	<0,05	3,516	0,032*	17,364	0,000	<0,05	
(BA3) Falta de habilidad para cambiar la cultura organizativa	0,300	0,585	-2,007	0,046	<0,05	1,687	0,188	3,223	0,042	<0,05	
(BA5) Falta de continuidad en la formación y la educación/falta de preparación y cualificación del personal	0,386	0,535	-2,013	0,046	<0,05	1,546	0,216	2,484	0,086	>0,05	
(BA6) Falta de habilidad para construir una organización que aprende y estimula la mejora continua	0,792	0,375	-2,358	0,019	<0,05	4,037	0,019*	6,634	0,036	<0,05	
(BA7) Estructura organizativa incompatible e individuos y departamentos aislados	4,765	0,030*	8,204	0,004	<0,05	1,885	0,155	6,273	0,002	<0,05	
(BA8) Recursos insuficientes	0,448	0,504	-2,771	0,006	<0,05	3,304	0,039*	8,614	0,013	<0,05	
(BA11) Técnicas de medida inefectivas y falta de acceso a datos y resultados	1,683	0,196	-3,429	0,001	<0,05	0,550	0,578	9,503	0,000	<0,05	
(BA12) Enfoque a corto plazo	2,512	0,115	-2,838	0,005	<0,05	0,019	0,981	5,599	0,004	<0,05	
(BA13) Prestar atención inadecuada a los clientes internos y externos	10,92	0,001*	7,384	0,007	<0,05	14,042	0,000*	18,725	0,000	<0,05	
(BA14) Condiciones inapropiadas para implantar el Modelo de Gestión de la Calidad	1,374	0,243	-2,693	0,008	<0,05	2,334	0,100	4,455	0,013	<0,05	
(BA15) Uso inadecuado del empowerment (delegar responsabilidades) y del trabajo en equipo	0,353	0,553	-4,047	0,000	<0,05	0,131	0,877	9,927	0,000	<0,05	
(BA17) Falta de participación de los empleados	2,382	0,124	-3,396	0,001	<0,05	1,116	0,330	5,531	0,005	<0,05	
(BA18) Resistencia al cambio	0,491	0,484	-3,484	0,001	<0,05	0,448	0,640	2,568	0,079	>0,05	
(BA19) Resistencia a asumir nuevas responsabilidades	0,189	0,665	-3,214	0,002	<0,05	1,210	0,301	3,600	0,029	<0,05	
(BA21) Cultura de la empresa	4,952	0,027*	5,297	0,021	<0,05	3,201	0,043*	11,564	0,003	<0,05	
(BA22) Ausencia de asesores externos	0,081	0,776	-1,185	0,238	>0,05	1,703	0,185	3,353	0,037	<0,05	

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

Sig.<0,05 diferencias significativas.

Sig. >0,05 no diferencias significativas.

Si medimos el tamaño utilizando como variable el número de habitaciones, los resultados muestran que existen diferencias significativas en 15 de las 22 barreras planteadas. El resultado de utilizar un criterio u otro de clasificación nos da diferencias solo en cuatro de las barreras; falta de compromiso directivo, falta de continuidad en la formación, resistencia al cambio y ausencia de asesores externos.

En el caso de las diferencias que surgen utilizando el criterio n° de habitaciones, sabemos que existen diferencias significativas pero no entre que par de variables por ello utilizaremos el procedimiento de Scheffé con el objetivo de identificar entre qué par o pares de medias existen las diferencias o Games-Howell (prueba no paramétrica), para los casos en los que no se cumple los criterios de normalidad y homocedasticidad.

**Tabla 6: Prueba de Scheffé según nº habitaciones**

Variable dependiente	I Tamaño ≤ 100, > 100 ≤ 300, > 300 Habitaciones	J Tamaño ≤ 100, > 100 ≤ 300, > 300 Habitaciones	Diferencias Medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
<b>(BA3)</b> Falta de habilidad para cambiar la cultura organizativa	≤ 100	> 100 ≤ 300	-0,61818	0,25958	0,061	-1,2588	0,0224
		> 300	-0,70909	0,55065	0,438	-2,0681	0,6499
	> 100 ≤ 300	> 300	-0,09091	0,56574	0,987	-1,4871	1,3053
<b>(BA7)</b> Estructura organizativa incompatible e individuos y departamentos aislados	≤ 100	> 100 ≤ 300	-0,83636*	0,25997	0,007	-1,4780	-0,1948
		> 300	-1,11818	0,55148	0,131	-2,4792	0,2428
	> 100 ≤ 300	> 300	-0,28182	0,56659	0,884	-1,6801	1,1165
<b>(BA11)</b> Técnicas de medida inefectivas y falta de acceso a datos y resultados	≤ 100	> 100 ≤ 300	-0,96061*	0,24912	0,001	-1,5754	-0,3458
		> 300	-1,41818*	0,52847	0,029	-2,7224	-0,1140
	> 100 ≤ 300	> 300	-0,45758	0,54295	0,702	-1,7975	0,8824
<b>(BA12)</b> Enfoque a corto plazo	≤ 100	> 100 ≤ 300	-0,82424*	0,25762	0,007	-1,4600	-0,1885
		> 300	-0,83636	0,54649	0,312	-2,1851	0,5123
	> 100 ≤ 300	> 300	-0,01212	0,56146	1,000	-1,3978	1,3735
<b>(BA14)</b> Condiciones inapropiadas para implantar el Modelo de Gestión de la Calidad	≤ 100	> 100 ≤ 300	-0,73030*	0,24467	0,013	-1,3341	-0,1265
		> 300	-0,25455	0,51902	0,887	-1,5355	1,0264
	> 100 ≤ 300	> 300	0,47576	0,53325	0,672	-0,8403	1,7918
<b>(BA15)</b> Uso inadecuado del empowerment (delegar responsabilidades) y del trabajo en equipo	≤ 100	> 100 ≤ 300	-0,99697*	0,26168	0,001	-1,6428	-0,3512
		> 300	-1,63636*	0,55511	0,014	-3,0063	-0,2664
	> 100 ≤ 300	> 300	-0,63939	0,57032	0,535	-2,0469	0,7681
<b>(BA17)</b> Falta de participación de los empleados	≤ 100	> 100 ≤ 300	-0,69394*	0,26874	0,038	-1,3572	-0,0307
		> 300	-1,43636*	0,57008	0,044	-2,8433	-0,0294
	> 100 ≤ 300	> 300	-0,74242	0,58570	0,449	-2,1879	0,7030
<b>(BA19)</b> Resistencia a asumir nuevas responsabilidades	≤ 100	> 100 ≤ 300	-0,69697*	0,25987	0,029	-1,3383	-0,0556
		> 300	-0,21818	0,55127	0,925	-1,5787	1,1423
	> 100 ≤ 300	> 300	0,47879	0,56638	0,700	-0,9190	1,8766
<b>(BA22)</b> Ausencia de asesores externos	≤ 100	> 100 ≤ 300	-0,65152*	0,25951	0,045	-1,2920	-0,0111
		> 300	0,10000	0,55051	0,984	-1,2586	1,4586
	> 100 ≤ 300	> 300	0,75152	0,56560	0,415	-0,6443	2,1474

\* La diferencia de medias es significativa al nivel 0,05

**Tabla 7: Prueba Games-Howell según nº habitaciones**

Variable dependiente	I Tamaño ≤ 100, > 100 ≤ 300, > 300 Habitaciones	J Tamaño ≤ 100, > 100 ≤ 300, > 300 Habitaciones	Diferencias Medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
<b>(BA1)</b> Falta de compromiso directivo	≤ 100	> 100 ≤ 300	-0,67879*	0,28040	0,045	-1,3446	-0,0130
		> 300	-1,47273	0,77719	0,192	-3,6146	0,6692
	> 100 ≤ 300	> 300	-0,79394	0,79940	0,596	-2,9581	1,3702
<b>(BA2)</b> Conocimiento e incomprensión inadecuados de la Gestión de la Calidad	≤ 100	> 100 ≤ 300	-0,93030*	0,28189	0,004	-1,5988	-0,2618
		> 300	-1,85455*	0,45784	0,004	-3,0796	-0,6295
	> 100 ≤ 300	> 300	-0,92424	0,48632	0,173	-2,1892	0,3407
<b>(BA6)</b> Falta de habilidad para construir una organización que aprende y estimula la mejora continua	≤ 100	> 100 ≤ 300	-0,71212*	0,28727	0,038	-1,3931	-0,0312
		> 300	-1,16364	0,85779	0,399	-3,5248	1,1975
	> 100 ≤ 300	> 300	-0,45152	0,87180	0,864	-2,8263	1,9232

Variable dependiente	I Tamaño ≤ 100, > 100 ≤ 300, > 300 Habitaciones	J Tamaño ≤ 100, > 100 ≤ 300, > 300 Habitaciones	Diferencias Medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
(BA8) Recursos insuficientes	≤ 100	> 100 ≤ 300	-0,78182*	0,26784	0,011	-1,4163	-0,1473
		> 300	-0,15455	0,38571	0,916	-1,1681	0,8591
	> 100 ≤ 300	> 300	0,62727	0,40643	0,297	-0,4187	1,6732
(BA13) Prestar atención inadecuada a los clientes internos y externos	≤ 100	> 100 ≤ 300	-1,09697*	0,27179	0,000	-1,7426	-0,4513
		> 300	-1,80909	0,77279	0,097	-3,9416	0,3234
	> 100 ≤ 300	> 300	-0,71212	0,79512	0,654	-2,8667	1,4424
(BA21) Cultura de la empresa	≤ 100	> 100 ≤ 300	-0,78485*	0,26922	0,012	-1,4231	-0,1466
		> 300	-1,40000	0,76866	0,213	-3,5134	0,7134
	> 100 ≤ 300	> 300	-0,61515	0,78279	0,719	-2,7426	1,5123

\* La diferencia de medias es significativa al nivel 0,05.

Los resultados expuestos en las tablas 6 y 7 muestran que las empresas de menos de 100 habitaciones perciben en menor medida las barreras a las que se enfrentan en su proceso de certificación que las empresas de mayor tamaño.

En la tabla 8, podemos ver la importancia de las barreras según el tamaño (nº de empleados y nº habitaciones) de las empresas en aquellas variables que presentan diferencias significativas, aunque en todos los casos se consideran poco importantes podemos observar que las empresas pequeñas presentan valoraciones medias inferiores que las empresas medianas, es decir, consideran menos importantes las barreras encontradas en la implantación y certificación del Sistema de Gestión de la Calidad.

**Tabla 8: Importancia de las barreras según tamaño (nº empleados, nº habitaciones)**

Barreras		Nº empleados		Nº habitaciones		
		Pequeña	Mediana	≤ 100	> 100 y ≤ 300	> 300
(BA1)	Falta de compromiso directivo	-----	-----	1,9273	2,6061	3,4000
(BA2)	Conocimiento e incomprensión inadecuados de la Gestión de la Calidad	2,7600	3,4419	2,6455	3,5758	4,5000
(BA3)	Falta de habilidad para cambiar la cultura organizativa	2,8200	3,3140	2,7909	3,4091	3,5000
(BA5)	Falta de continuidad en la formación y la educación/falta de preparación y cualificación del personal	3,0100	3,5930	-----	-----	-----
(BA6)	Falta de habilidad para construir una organización que aprende y estimula la mejora continua	2,6500	3,3023	2,6364	3,3485	3,8000
(BA7)	Estructura organizativa incompatible e individuos y departamentos aislados	2,5000	3,2326	2,4818	3,3182	3,6000
(BA8)	Recursos insuficientes	2,9100	3,6047	2,9455	3,7273	3,1000
(BA11)	Técnicas de medida inefectivas y falta de acceso a datos y resultados	2,3200	3,1395	2,2818	3,2424	3,7000
(BA12)	Enfoque a corto plazo	2,4800	3,1744	2,4636	3,2879	3,3000
(BA13)	Prestar atención inadecuada a los clientes internos y externos	2,3300	3,0814	2,1909	3,2879	4,0000

Barreras		N° empleados		N° habitaciones		
		Pequeña	Mediana	≤ 100	> 100 y ≤ 300	> 300
(BA14)	Condiciones inapropiadas para implantar el Modelo de Gestión de la Calidad	2,3300	2,9535	2,3455	3,0758	2,6000
(BA15)	Uso inadecuado del empowerment (delegar responsabilidades) y del trabajo en equipo	2,5400	3,5465	2,5636	3,5606	4,2000
(BA17)	Falta de participación de los empleados	2,9900	3,8488	3,0636	3,7576	4,5000
(BA18)	Resistencia al cambio	3,0400	3,9302	-----	-----	-----
(BA19)	Resistencia a asumir nuevas responsabilidades	3,0800	3,8605	3,1818	3,8788	3,4000
(BA21)	Cultura de la empresa	2,7600	3,3953	2,7000	3,4848	4,1000
(BA22)	Ausencia de asesores externos	-----	-----	2,5000	3,1515	2,4000

Se realizó nuevamente el mismo análisis pero en este caso para ver si existen diferencias dependiendo del subsector al que pertenecen las empresas (Hoteles, Balnearios y Paradores), y según la categoría del alojamiento hotelero (1-2, 3, 4-5 estrellas<sup>12</sup>). Al ser más de dos muestras a comparar se utiliza el análisis de la varianza de un factor (ANOVA) (tabla 9).

Por los datos obtenidos podemos afirmar que no existe asociación entre las barreras y el subsector de pertenencia, dado que no existen diferencias significativas entre las medias.

**Tabla 9: Pruebas estadísticas de comparación de medias según subsector y categoría**

Barreras		Prueba de Levene		Subsector			Prueba de Levene		Categoría		
		F	Sig.	ANOVA		Sig.	F	Sig.	ANOVA		Sig.
				t	Sig.				F	Sig.	
(BA4)	Planificación inapropiada	1,927	0,149	0,673	0,511	>0,05	5,382	0,005*	10,829	0,004	<0,05
(BA9)	Sistema de recompensas inadecuado	2,194	0,114	2,502	0,085	>0,05	0,243	0,785	3,551	0,031	<0,05
(BA16)	Falta de tiempo para dedicar a las tareas de calidad	0,100	0,904	1,610	0,203	>0,05	1,406	0,248	5,303	0,006	<0,05

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

En el caso de la categoría los resultados muestran que existen diferencias significativas en BA4 (planificación inadecuada), BA9 (sistema de recompensas inadecuado) y BA16 (falta de tiempo para dedicar a las tareas de calidad), es decir, existe una asociación entre la variable dependiente y la categoría.

Se aplica Scheffé (tabla 10) y Games-Howell (prueba no paramétrica), para los casos en los que no se cumple los criterios de normalidad y homocedasticidad (tabla 11), detectando que

<sup>12</sup> En España el RD 1.634/1983 de 15 de junio, clasifica los hoteles y hoteles-apartamentos en cinco categorías, identificadas por estrellas. En dicho decreto se dispone que la determinación de las categorías de los hoteles se hará en virtud del cumplimiento de unos requisitos técnicos mínimos agrupados en cinco apartados: instalaciones, comunicaciones, zona de clientes, servicios generales y zona de personal.

las diferencias se dan entre los hoteles de 3\* y los de 4-5\* observando que los de menor categoría han percibido en menor medida la falta de tiempo para dedicar a las tareas de calidad, así como la existencia de un sistema de recompensas inadecuado y planificación inapropiada.

**Tabla 10: Prueba de Scheffé según Categoría Sector Alojamientos**

Variable dependiente	I Categoría 1-2*,3*,4-5* estrellas	J Categoría 1-2*,3*,4-5* estrellas	Diferencias Medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
(BA9) Sistema de recompensas inadecuado	1-2*	3*	0,43389	0,52637	0,712	-0,8651	1,7329
		4-5*	-0,29217	0,50770	0,848	-1,5451	0,9608
	3*	4-5*	-0,72606*	0,27248	0,031	-1,3985	-0,0536
(BA16) Falta de tiempo para dedicar a las tareas de calidad	1-2*	3*	1,24038	0,56842	0,095	-0,1624	2,6432
		4-5*	0,35850	0,54825	0,808	-0,9945	1,7115
	3*	4-5*	-0,88188*	0,29424	0,012	-1,6080	-0,1557

\* La diferencia de medias es significativa al nivel 0,05

**Tabla 11: Prueba Games-Howell según Categoría Sector Alojamientos**

Variable dependiente	I Categoría 1-2*,3*,4-5* estrellas	J Categoría 1-2*,3*,4-5* estrellas	Diferencias Medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
(BA4) Planificación inapropiada	1-2*	3*	1,04447	0,54238	0,164	-0,3553	2,4443
		4-5*	0,12632	0,53775	0,970	-1,2660	1,5186
	3*	4-5*	-0,91815*	0,27290	0,003	-1,5640	-0,2723

\* La diferencia de medias es significativa al nivel 0,05.

**Tabla 12: Importancia de los motivos según Categoría Sector Alojamientos**

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

## 5. CONCLUSIONES

Del análisis descriptivo realizado obtuvimos que las barreras más importantes a las que se han enfrentado las empresas fueron principalmente la falta de tiempo para dedicar a las tareas de



calidad, la resistencia al cambio y a asumir nuevas responsabilidades por parte de los empleados.

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

En cuanto a las barreras menos importantes encontradas por las empresas podemos citar la falta de compromiso directivo y la existencia de condiciones inapropiadas para implementar el modelo.

Comparamos estos resultados con otros estudios, Tarí (2000), Martínez et al. (2000), Subrahmanya y Rajashekhar (2009) examinaron las barreras encontradas por las empresas al implementar un sistema de aseguramiento basado en la norma ISO 9000 en empresas industriales en España y basado en la norma ISO 9000 y diversos premios a la calidad en las industrias en la India y Álvarez et al. (2011) que examino las barreras en los balnearios españoles.

Tarí (2000) realizó su estudio en 44 empresas españolas certificadas según la ISO 9000, las respuestas de los responsables de calidad de las empresas estudiadas reflejaron que la falta de tiempo para dedicar a las tareas de calidad, la falta de participación y preparación de los empleados, la resistencia al cambio y la resistencia a asumir nuevas responsabilidades son las barreras más importantes, mientras que los obstáculos menos influyentes son la ausencia de asesores externos, la colaboración con los clientes y la carencia de formación existentes en el mercado.

Por su parte Martínez et al., 2000 en su trabajo llevado a cabo en 77 empresas españolas certificadas ISO 9000, agruparon las barreras en dos grupos (revisión bibliográfica). Un primer grupo relacionado con barreras de carácter económico; y un segundo grupo que hace referencia a la existencia de determinados aspectos organizativos que pueden dificultar la implantación y/o certificación. Detectaron como barreras más importantes aquellas relacionadas con cuestiones de carácter organizativo; resistencia a asumir nuevas responsabilidades, ausencia de implicación de los empleados y equipo directivo, dificultades de cooperación y dificultades en la comunicación de las tareas y funciones para cada puesto de trabajo.

Subrahmanya y Rajashekhar (2009) en su estudio realizado en industrias de la India encontraron que la resistencia al cambio de los empleados y la falta de recursos financieros son el principal obstáculo para la implantación exitosa.

Álvarez et al. (2011) realizaron su estudio en 29 de los 33 balnearios certificados con la Q de Calidad Turística encontrando que las barreras más importantes a las que se han tenido que enfrentar los balnearios españoles fueron principalmente la falta de tiempo para dedicar a las tareas de calidad, la resistencia al cambio y a asumir nuevas responsabilidades por parte de los empleados.

El orden de las variables varía de unos estudios a otros pero podemos concluir que los resultados de este estudio son consistentes con los hallazgos anteriores.

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

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

Por otro lado, no se encontraron diferencias significativas entre las barreras y el subsector de pertenencia, y en el caso de la categoría los resultados muestran que existen diferencias significativas en planificación inadecuada, sistema de recompensas inadecuado y falta de tiempo para dedicar a las tareas de calidad, percibiéndolas en menor medida las de inferior categoría tres estrellas que las de superior categoría (4-5\*).

## **BIBLIOGRAFÍA**

Álvarez, J.; Fraiz, J.A. y Del Río, M.C. (2011): “The Q for Tourist Quality barriers found in the implementation process by certified Spanish resorts”, *International Conference “From Villes Thermales To Sustainable Health And Wellness Destinations”*, Chaves.

Babbie, E. (1995): *The Practice of Social Research*. Wadsworth Publishing Company.

Becker, S.W. (1993): “TQM does work: ten reasons why misguided attempts fail”, *Management Review*, No. May, pp. 32-3.

Beer, M. (2003): “Why total quality management programs do not persist: the role of management quality and implications for leading a TQM transformation”, *Decision Sciences*, Vol. 34, No. 4, pp. 623-642.

Camisón, C.; Cruz, S. y González, T. (2007): *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques y sistemas*. Madrid: Pearson – Prentice Hall. Madrid.

Casadesús, M. y Heras, I. (1999): "ISO 9000 obstáculos y beneficios", *Forum Calidad*, No. 105. Madrid.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.

Dale, B.G.; Boaden, R.J.; Wilcox, M. y Mcquarterm, R.E. (1997): "Sustaining total quality management: what are the key issues", *The TQM Magazine*, Vol. 9, No. 5, pp. 372-380.

Deming, W.E. (1982): *Out of the Crisis. Auality, Productivity and Competitive Position*. MIT, Cambridge. Edición Española: *Calidad, productividad y competitividad. La salidad de la crisis*. Díaz de Santos, Madrid, 1989.

Fram, E. y Camp, R. (1995): "Finding and Implementing Best Practices in Higher Education", *Quality Progress*, Feb., pp. 69-77

Froiland, P. (1993): "*TQM Invades Business Schools*", *Training*, Julio, pp. 52-56

Gao (1991): "Report to the House of Representatives on Management Practices", US Companies Improve Performance Through Quality Efforts, United States General Accounting Office, Washington, DC.

Ghobadian, A. y Gallear, D.N. (1996): "Total quality management in SMEs", *Omega.The International Journal of Management Science*, Vol. 24, No. 1, pp. 83-106.

Ghobadian, A. y Speller, S. (1994): "Gurus of Quality: A Framework for Comparison", *Total Quality Management*, Vol. 5, No. 3, pp.53-69.

Goodman, J.A.; Bargatze, G.F. y Grimm, C. (1994): "The key problem with TQM", *Quality Progress*, January, pp. 45-8.

Gopalakrishnan, K.N. y McIntyre, B.E. (1992): "Hurdles to quality health care", *Quality Progress*, Vol. 25 No. 4, pp. 22-6.

Grande, I. y Abascal, E. (2000): *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial*. 5ª edición, ESIC Editorial, Madrid.

- Hayes, R.H. y Pisano, G.P. (1994): "Beyond world-class: The new manufacturing strategy", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 77-86.
- Hyde, A.C. (1994): "Barriers in Implementing Quality Management", *The Public Manager*, primavera, pp. 33-37.
- Holoviak, S.J. (1995): "Why TQM fails to change behaviors or attitudes", *Journal for Quality and Participation*, 18 (4), pp. 86-89.
- Kanji, G.K. (1996): "Can total quality management help innovation?", *Total Quality Management*, Vol. 7, No. 1, pp. 3-9.
- Lattin (1994): *The lodging and food Service industry*. The Educational Institute of the American Hotel and Motel Association. Michigan.
- Laza, R.W. y Wheaton, P.L. (1990): "Recognizing the pitfalls of total quality management", *Public Utilities Fortnightly*, April, No. 12, pp. 17-21.
- Nunnally, J. (1979): *Psychometric Theory*. McGraw-Hill, New York.
- Martínez, C.; Balbastre, F.; Escribá, M.A.; González, T. y Pardo, M. (2000): "Análisis de la implantación de un sistema de aseguramiento de calidad en base a normas ISO 9000", *Proceedings of the IX National Congress of ACEDE*, September, Burgos.
- Masters, R.J. (1996): "Overcoming the barriers to TQMS success", *Quality Progress*, mayo, pp. 53-55.
- Muñoz Oñate, F. (1994): *Marketing Turístico*. Editorial Centro de estudios Ramón Areces. Madrid.
- Pehrson, G. (1994): "Using care process models to improve quality while controlling cost", *The Quality Letter for Health Care Leaders*, Vol. 6, No. 3, pp. 24-27.
- Rand, J.F. (1994): "Learning comes before ownership", *Journal of Quality and Participation*, julio-agosto, pp. 64-68.

- Renner, P. (1994): *Basic Hotel Front Office Procedures*. 3rd. Edition. Van Nostrand Reinhold. New York.
- Reeve, C.A. y Bednar, D.A. (1993): "What prevents TQM implementation in Health Care organizations", *Quality Progress*, Vol. 19, No. 3, pp. 41-43.
- Rubach, L. (1995): "Total Quality Forum VI Speakers Focus on Chance", *Quality Progress*, Vol. 28, No. 2, pp. 40-47.
- Rumelt, R.P. (1995): "Inertia and Transformation". En Momtgomery, C.A., *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*. Kluwer Academic Publishers, Massachusetts, pp. 101-132.
- Sánchez Pérez, M. y Sarabia Sánchez, F.J. (1999): "Validez y fiabilidad de escalas", en Sarabia, F.J. (coord.), *Metodología para la Investigación en Marketing y Administración de Empresas*, Ed. Pirámide, Madrid, pp. 363-393.
- Subrahmanya, K y Rajashekhar, J. (2009): "An empirical study of barriers to TQM implementation in Indian industries", *The TQM Magazine*, Vol. 21, No. 3, pp. 361-372.
- Stevens, D.P. (1993): "Avoiding failure with Total Quality", *Quality Progress*, Vol. 26, No. 12, pp. 18-22.
- Tarí, J.J. (2001): " Aspectos que garantizan el éxito de un sistema de calidad", *Forum Calidad*, No. 127, pp. 35-38.
- Vallen, J.J. y Vallen, G.K. (1991): *Check-in Check-out*. Wm.C. Brown Publishers. *United States of America*. 4rd. Edition.
- Van Der Wiele, T. Y Brown, A. (2002): "ISO 900 Series Certification Over Time: What have we Learnt?", *Erasmus Research Institute of Management (ERIM)*, Rotterdam.
- Whalen, M.J. y Rahim, M.A. (1994): "Common barriers to implementation and development of a TQM program", *Industrial Management*, Vol. 36, No. 2, pp. 19-21.

Weller, L.D. y Hartley, S.H. (1994): “Why are educators stonewalling TQM?”, *The TQM Magazine*, marzo, pp. 23-28.

Wernick, S. (1994): “Self-Directed work teams and empowerment”, *Journal of Quality and Participacion*, julio-agosto, pp. 34-36.

Young, G.J.; Charns M.P. y Shortell, S.M. (2001): “Top manager and network effects on the adoption of innovative management practices: A study of TQM in a public hospital system”, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 10, pp. 935–951.

Zetie, S.; Sparrow, J.; Woodfield, A. y Kilmartin, T (1994): “The tyrannical chef: a barrier to TQM?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 6, No.1, pp. 42-45.