



REVISTA DE ANÁLISIS TURÍSTICO, nº 15, 1º semestre 2013, pp. 13-24

**“ALOJAMIENTO RURAL. BARRERAS A LA IMPLANTACIÓN Y
CERTIFICACIÓN DE LA “Q DE CALIDAD TURÍSTICA””**

**“RURAL ACCOMMODATION BARRIERS TO THE
IMPLEMENTATION AND CERTIFICATION “Q FOR TOURIST
QUALITY””**

**María de la Cruz del Río Rama
José Álvarez García
Mercedes Vila Alonso
José Antonio Fraiz Brea**

Universidad de Vigo
University of Vigo

Revista de Análisis Turístico

ISSN impresión: 1885-2564; ISSN electrónico: 2254-0644

Depósito Legal: B-39009

©2013 Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT)

www.aecit.org email: analisisTurístico@aecit.org

ALOJAMIENTO RURAL. BARRERAS A LA IMPLANTACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LA “Q DE CALIDAD TURÍSTICA”

Del Río Rama, María de la Cruz

delrio@uvigo.es

Universidad de Vigo

Álvarez García, José

pepealvarez@uvigo.es

Universidad de Vigo

Vila Alonso, Mercedes

mvila@uvigo.es

Universidad de Vigo

Fraiz Brea, José Antonio

jafraiz@uvigo.es

Universidad de Vigo

resumen

El objetivo de este artículo es analizar las barreras que han encontrado los establecimientos de alojamiento rural en su proceso de implementación y certificación de la marca “Q de Calidad Turística” (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 con la finalidad de determinar si existen diferencias en las barreras encontradas dependiendo del tamaño las mismas medido este por el número de habitaciones, y la antigüedad en la certificación. En segundo lugar aplicamos un análisis factorial con la finalidad de determinar la estructura de dichas barreras. El estudio empírico fue llevado a cabo en 100 alojamientos rurales en España certificados con la marca “Q de Calidad Turística”.

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que las barreras más importantes a las que se han enfrentado los alojamientos rurales fueron principalmente la falta de tiempo para dedicar a las tareas de calidad, no alcanzar los beneficios esperados, recursos insuficientes y el tener un enfoque a corto plazo.

Palabras clave: Gestión de la calidad, barreras, Q de Calidad Turística, alojamientos rurales

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 mark “Q for Tourist Quality” (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 in order to determine whether there were differences barriers encountered depending on the size the same measured this by the number of rooms, and length of certification. Secondly we apply a factor analysis in order to determine the structure of barriers. The empirical study was conducted in 100 rural 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, not achieve the expected benefits, insufficient resources and having a short-term approach.

Key words: Quality management, barriers, “Q for Tourist Quality”, rural accommodation

1. introducción

En España la estrategia competitiva de mercado seguida tradicionalmente estaba centrada en los precios, sin embargo, la actual coyuntura socio-económica la hace inviable, produciéndose un cambio hacia estrategias enfocadas hacia la calidad que se basan en la diferenciación del producto ofertado. El turismo rural que en los últimos años se convierte en un nuevo producto turístico emergente, impulsado por los cambios en los gustos y necesidades de los consumidores actuales, no es ajeno a esta tendencia.

Hoy en día la calidad es una condición necesaria para alcanzar el éxito en los mercados turísticos, por su capacidad para mantener o incrementar por parte de las empresas su cuota de mercado, la satisfacción de los cliente y empleados, así como, la eficiencia y la calidad de servicio al mejorar sus procesos internos (Casadesús y Karapetrovic, 2005; Camisón et al., 2007; Sila, 2007; Lee et al., 2009; Mak, 2011)¹.

En lo referente a su capacidad para influir positivamente en los resultados financieros existen investigaciones con resultados contrapuestos (Tari y Pereira, 2012), explicándose esta disparidad de resultados por el hecho de que la realización de estudios cuyo objetivo es analizar los efectos de la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) en los resultados financieros no es tarea fácil (Marín, 2009). Puesto que la calidad no se correlaciona directamente con el rendimiento global de las empresas, al operar esta a través de factores intermedios (productividad, satisfacción del cliente, etc.) difíciles de controlar y que ejercen un mayor peso o influencia en la consecución de los resultados (Powell, 1995), dificultando estos factores el poder establecer una relación transparente entre calidad y el resultado financiero (Hardie, 1998).

En este sentido, Arana et al., 2004; Martínez-Costa et al., 2009 y Lo et al., 2011 encontraron en sus investigaciones que la implantación de una norma de calidad no influye en los resultados financieros, mientras que otros autores como Chow-Chua et al., 2003 y Mokhtar y Muda, 2012 encontraron evidencias empíricas de lo contrario, afirmando que las empresas con implantación de un SGC obtienen mejores resultados financieros, a la vez que mejoran sus resultados internos que aquellas que no poseen ninguno.

Para Hernández et al. (2004) la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad es una decisión estratégica, necesaria para alcanzar el éxito en los mercados turísticos, constituye una ventaja competitiva y favorece el ingreso de las organizaciones a mercados especializados, caracterizados por ser más exigentes, pero en ellos los beneficios económicos son más altos.

Pero en este proceso de implantación y posterior certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad 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 de alojamiento rural ámbito de estudio. De esta forma proporcionaríamos a la dirección de los establecimientos las barreras a las que tendrán que hacer frente, lo que les permitirá diseñar estrategias encaminadas a gestionarlas adecuadamente, reduciéndolas o evitándolas antes de comenzar el proceso de 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 tanto en el sector industrial (Beer, 2003; Jun et al., 2006; Bhat y Rajashekhar, 2009, entre otros) como en el sector servicios (Venkatatraman, 2007; Talib, Rahman y Qureshi, 2011) sin embargo no existen prácticamente estudios en el sector turístico.

Este vacío en investigaciones en materia de Gestión de la Calidad en el sector turístico (sector con características especiales por la prestación de un servicio; intangibilidad, inseparabilidad de la producción del consumo...) frente al industrial (productos), características que llevan a que la calidad no pueda ser gestionada de igual manera (Camisón et al., 2007), es uno de los motivos que nos ha llevado a plantearnos este estudio.

El segundo motivo que justifica la decisión de llevar a cabo esta investigación es la importancia para las economías actuales del turismo rural, alternativa al turismo masificado, como actividad económica e instrumento para impulsar el desarrollo de regiones donde existe un gran desequilibrio socioeconómico, favoreciendo el asentamiento de la población, así como, el crecimiento de su renta y contribuir a la conservación de su patrimonio histórico, cultural y ambiental. Según datos facilitados por la Encuesta de Ocupación en Alojamientos de Turismo Rural (diciembre 2012), el número de alojamientos rurales abiertos es de 15.075 lo que suponen 137.241 plazas y 20.120 personas empleadas. El número de viajeros que se alojaron en este tipo de establecimientos fue de 225.969, lo que supuso 562.312 pernoctaciones (estancia media 2,49 días).

Otro de los motivos es el estudio en empresas que poseen la Marca "Q de Calidad Turística"² en base a la norma UNE183001:2009-alojamientos rurales, Sistema

² Existen muy pocos estudios cuyo ámbito de estudio sea la Q de Calidad Turística. Podemos citar el llevado a cabo por Álvarez et al. (2011), analizaron las barreras a las que se enfrentan los balnearios españoles en su proceso de implantación de la Q; Tari y Pereira-Moliner (2012) que analizaron la influencia de la calidad en la rentabilidad de las cadenas hoteleras y el de Viada-Stenget et al. (2010) que analizó la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (estándar Q de Calidad Turística) en el caso del sector hotelero.

¹ Una relación más extensa de los beneficios derivados de la implantación/certificación de las normas ISO 9000 pueden consultarse en Camisón et al., 2007:772.

de Gestión de la Calidad intermedio entre el aseguramiento (ISO 9001) y Calidad Total (EFQM). Las investigaciones de Gestión de la Calidad hasta estos momentos se realizaron mayoritariamente en el ámbito del aseguramiento, en base a la norma ISO 9001 ó en Gestión de la Calidad Total, Modelo Europeo de Excelencia (EFQM), y dado las peculiaridades de la norma UNE que exponemos a continuación, consideramos importante la realización de investigaciones en este contexto.

Esta norma estandariza, con el objetivo de la búsqueda de la satisfacción del cliente, desde el sistema de gestión, hasta la prestación del servicio, pasando por la infraestructura y equipamiento. Desde el punto de vista del cliente, la certificación ISO 9001 (específica para la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad) no garantiza un nivel de calidad concreto sino que el servicio se ajustará a las especificaciones marcadas por el establecimiento. En el caso de las normas ICTE (normas que definen el nivel de servicio al cliente) estas especifican que debe determinarse un sistema de calidad propio del establecimiento turístico (Camisón et al., 2007), e incluyen las especificaciones del servicio que debe implementar la empresa que se adhiera al sistema.

Por todo ello, en este estudio nos proponemos un conjunto de objetivos específicos que nos permitirán identificar; (1) las barreras que han encontrado las empresas de alojamiento rural en su proceso de implementación y certificación de un Sistema de Gestión de la Calidad, en este caso la Marca "Q de Calidad Turística". De esta forma proporcionaríamos a la dirección de los alojamientos rurales los conocimientos necesarios para que puedan diseñar estrategias encaminadas a gestionarlas adecuadamente, reduciéndolas o evitándolas antes de comenzar la implantación; (2) analizar si las características de los establecimientos como son el tamaño clasificado este por número de habitaciones y la antigüedad en la certificación influyen en la percepción de las barreras a las que tienen que enfrentarse; (3) analizar la estructura de las barreras en el sector de alojamiento rural.

El trabajo se estructura en varios apartados. En primer lugar, se realiza una revisión de la literatura, en el tercer apartado se describe la metodología empleada, y en el cuarto se analizan los datos, y en el último apartado se recogen las principales conclusiones obtenidas en la investigación.

2. revisión de la literatura

Las empresas cuando inician la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad deben enfrentarse y superar determinadas barreras o resistencias internas que surgen durante y tras el proceso de implantación de la norma. Como consecuencia de las mismas, muchas empresas no han logrado los beneficios esperados después de la implementación del SGC, lo que ha

propiciado el abandono. Estudios como los de Hubiak y O'Donnell (1996) y Guangming et al. (2000) afirman que aproximadamente dos tercios de las organizaciones han fracasado en su intento de implementar un SGC.

La literatura sobre el tema revisada, nos muestra que son muchas las barreras a las que se tienen que enfrentarse las empresas unas de carácter económico (Reeves y Bernar, 1993; Rubach, 1995) y otras de carácter organizativo (Casadesús y Heras, 1999; Martínez et al., 2000; Beer, 2003), las cuales dificultan la implantación y/o certificación de los Sistema de Gestión de la Calidad.

Maters (1996:54) realizó una extensa revisión de la bibliografía encontrando 15 barreras que son comunes a todas las organizaciones; falta de compromiso directivo, conocimiento o incomprensión inadecuados de la GCT, falta de habilidad para cambiar la cultura, planificación inapropiada, falta de continuidad en la formación y la educación, falta de habilidad para construir una organización que aprende y que estimula a la mejora continua, estructura organizativa incompatible e individuos y departamentos aislados, recursos insuficientes, sistema de recompensas inadecuado, uso de un programa precintado o inapropiado para adaptar la GCT a la organización, técnicas de medida inefectivas y falta de acceso a datos y resultados, enfoque a c/p, prestar atención inadecuada a los clientes externos e internos, Condiciones inapropiadas para implantar la GCT, Uso inapropiado del empowerment y del trabajo en equipo.

Tamimi y Sebastianelli (1998) realizaron un estudio con el objetivo de identificar el grado en que experimentan las barreras a las que tienen que enfrentarse las empresas, identificando 25 barreras potenciales. Posteriormente Salegna y Facel (2000) identificaron 16 barreras y Amar y Zain (2002) 11 barreras en las empresas manufactureras de Indonesia. Por su parte Jun et al. (2004) investigaron los obstáculos a las que se enfrentaron la industria maquiladora de México, identificando 25 posibles obstáculos para alcanzar el éxito en la implementación de un SGC y realizaron una comparación con investigaciones previas llevadas a cabo en empresas de EEUU.

Posteriormente Bhat y Rajashekhar (2009) en su investigación se plantearon el objetivo de identificar las barreras en la industria India. Para ello en base a la revisión bibliográfica realizaron analizaron 21 barreras y compararon sus resultados con la investigación realizada en EEUU por Sebastianelli y Tamimi (2003). Talib et al. (2011) plantearon su investigación en el sector servicios con el objetivo de identificar las prácticas de GCT que son fundamentales para alcanzar la calidad de servicio y explorar las barreras a la implantación. A partir de una revisión bibliográfica plantearon 12 barreras y 17 prácticas.

Por la revisión bibliográfica realizada en este ámbito comprobamos que las barreras son comunes a todas las organizaciones, la falta de compromiso directivo, imprescindible para implantar programas

exitosos de Gestión de la Calidad³, 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.

Una segunda barrera que destaca por su importancia es la resistencia al cambio cultural necesario dentro de la empresa⁴, lo que supone un cambio de actitud del personal, en su manera de pensar y actuar, favoreciendo y motivando la búsqueda de la mejora continua por parte del personal. Este cambio cultural es difícil y requiere mucho tiempo (Camisón et al., 2007).

En un trabajo posterior Sebastianelli y Tamimi (2003), constatan como las barreras más importantes la falta de una planificación estratégica y una falta de cultura adecuada de apoyo a los programas de GCT.

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".

En cuanto a la clasificación de las mismas, Dale et al. (1997) las agrupa en cinco: (1) retos planteados por el entorno interno y externo; (2) estilo de dirección; (3) políticas; (4) estructura organizativa; (5) gestión del proceso de cambio. Sebastianelli y Tamimi (2003) las agrupa en cinco al igual que Bhat y Rajashekhar (2009).

Como puede apreciarse en las investigaciones revisadas, éstas analizan las barreras que dificultan la implantación exitosa en diferentes industrias y países, pero hasta la investigación de Talib et al. (2011) y Raj y Attri (2011) ninguna se ha planteado como objetivo comprender la interacción entre las barreras. En estas investigaciones se han identificadas las barreras que influyen en otras y las barreras dependientes, es decir, que son influidas, de forma que han planteado un modelo en el que se jerarquizan las barreras para las industrias de servicios. Asimismo, Raj y Attri (2010) elaboraron un índice para cada una de las barreras para evaluar la potencia de inhibición de las barreras en la implantación de la GCT.

Tabla 1: Estudios sobre barreras a la implantación exitosa de la Gestión de la Calidad (2000-2012)

Referencias
Salegna y Fazel (2000); Martínez et al. (2001); Yahya y Goh (2001); Young et al. (2001); Amar y Zai (2002); Al-Zamani et al. (2002); Ljungström y Klefsjö (2002); Salegna y Facel (2002); Van der Wiele y Brown (2002); Beer (2003); Jun et al. (2004); Huq (2005); Mosadegh Rad (2005); Soltani (2005); Jun et al. (2006); Venkatraman (2007); Helms y Mayo (2008); Bhat y Rajashekhar (2009); Hoonakker et al., (2010); Raj y Attri (2010); Shaari (2010); Abdolshah y Abdolshah (2011); Alvarez et al., 2011; Candido y Santos (2011); Khan (2011); Talib, Rahman y Qureshi (2011); Talib, Rahman, Qureshi y Siddiqui (2011); Raj y Attri (2011); Mosadeghrad (2012)

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de la literatura.

En resumen, los directivos deberán aprender a enfrentarse y 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 niveles⁵ (Rumelt, 1995), 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).

Para Rumelt (1995) las principales barreras a evitar son las tres primeras, puesto que considera que el inicio del cambio se da con la percepción de la necesidad del mismo, por lo que será la primera barrera al cambio, esa percepción debe ser lo suficientemente visible por los demás miembros de la empresa, lo genera su motivación hacia el cambio al percibir la necesidad del mismo, de modo que el proceso de cambio no quede paralizado, y la última barrera a evitar se puede concretar en falta de orientación para el cambio, debido a deficiencias en el análisis de la situación o a falta de decisión.

3. metodología de investigación

El ámbito de estudio son los alojamientos de turismo rural que poseen la certificación "Q de Calidad

³ Afirmación realizada por Angeli et al. (1998), basándose en una amplia revisión de experiencias.

⁴ Kanji (1996), Holoviak (1995) estudiaron la complejidad de los procesos de cambio cultural dentro de la empresa.

Análisis Turístico 13

1º semestre 2013, pp.13-24

⁵ Modelo de Fuentes de Resistencia al Cambio o Inercia planteado por Rumelt (1995).

Turística⁶ basada en la norma UNE183001:2009. Obtuvimos la información necesaria para elaborar la base de datos en página web del ICTE⁷ (Instituto para la Calidad Turística Española- www.ictes.es). Solicitamos que el cuestionario fuese contestado por el Responsable de Calidad o Gerente que realiza tales funciones, por considerarlos como los más adecuados por su conocimiento práctico del SGC implantado en la empresa.

La población objetivo queda constituida por 227 alojamientos rurales que poseen la certificación "Q de Calidad Turística" a nivel nacional, adheridas al ICTE en el mes de marzo del año 2010. De los 227 cuestionarios enviados, fueron devueltos debidamente cumplimentados 95, y 8 incompletos, en cuyo caso se solicitó a través de mail y contacto telefónico la cumplimentación completa de los mimos, desechándose 3, lo que nos proporcionó una muestra de 100 cuestionarios válidos que representan un índice de respuesta de un 44,05%.

En cuanto al tamaño⁸ o dimensión de las empresas de la muestra el 95% corresponde a microempresas (0-9 trabajadores) y el 5% restante son pequeñas empresas (10-49 trabajadores). Si medimos el tamaño por el número de habitaciones el 42% de los establecimientos tienen una dimensión de 1 a 5 habitaciones y 58 establecimientos más de 5 habitaciones. De las empresas de la muestra 67 están certificadas con una antigüedad menor o igual a 3 años en la norma UNE183001:2009 (alojamiento de turismo rural), y 33 con una antigüedad mayor de 3 años.

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 los alojamientos seleccionados.

Tabla 2: Ficha técnica del estudio

Ficha Técnica	
Universo de población	Alojamientos de Turismo Rural certificados "Q de Calidad Turística"
Ámbito Geográfico	Nacional
Población	227 empresas
Tamaño de la muestra	100 encuestas válidas
Índice de respuesta	44,05%
Error muestral	+/- 7,48%
Nivel de confianza	95 % Z= 1,96 p=q=0,5
Método de recogida de información	e-mail
Fecha del trabajo de campo	Abril-Mayo de 2010

Paralelamente a la selección de la población objetivo, diseñamos un cuestionario que nos permitió profundizar en cuáles son barreras que deben superar los alojamientos de turismo rural a lo largo del proceso de implantación de la "Q de Calidad Turística" (Sistema de Gestión de la Calidad), para lo cual nos apoyamos en la revisión bibliográfica llevada a cabo por Maters (1996:54) que encontró 15 barreras que son comunes a todas las organizaciones lo que nos permitió plantear un grupo de 14 barreras⁹ que los encuestados valoran utilizando una escala Likert de 7 puntos (1- nada importante a 7- muy importante).

4. análisis de datos

El análisis descriptivo realizado pone en evidencia que las barreras más importantes que han afrontado los alojamientos turísticos rurales son la falta de tiempo para dedicar a las tareas de calidad (4,46), no alcanzar los beneficios esperados (4,22), recursos insuficientes (3,63) y el tener un enfoque a corto plazo (3,48), mientras que la falta de habilidad para construir una organización que aprende y estimula la mejora continua (2,94), la resistencia al cambio (3,02), y el conocimiento e incomprensión inadecuados de la Gestión de la Calidad (3,04) (tabla 3), son las consideradas menos importantes.

Por las puntuaciones obtenidas en general podemos afirmar los alojamientos rurales si encontraron y tuvieron que superar barreras en el proceso de implantar y certificar la Q de Calidad Turística pero estas han sido poco importantes teniendo en cuenta que la valoración media obtenida es muy inferior a 4, nivel medio de la escala planteada Likert de 7 puntos.

En resumen, las más importantes y a tener en cuenta han sido la falta de tiempo para dedicar a las tareas de calidad, no alcanzar los beneficios esperados (lo que les desmotiva), recursos insuficientes y el tener un enfoque a corto plazo (los beneficios se aprecian en mayor medida en el largo plazo).

⁶ 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 alojamientos de turismo rural es UNE183001:2009, que 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. La reducida tasa de penetración de las normas ISO 9000, explicada ésta por los elevados costes de la misma y la carencia de personal especializado en las Pymes turísticas (Camisón y Yepes, 1994), ha propiciado que la implantación del aseguramiento de la calidad se lleve a cabo a través de estándares propios sectoriales (Camisón et al., 2007).

⁷ Organismo de gestión español, privado, independiente y sin ánimo de lucro que promueve el Sistema de Gestión de la Calidad Turística 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.

⁸ 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.

⁹ La generación de un conjunto amplio de ítems nos garantiza la validez interna de la escala.

Tabla 3: Barreras encontradas en la implantación/certificación en la Q de Calidad Turística

Barreras	Media (de 1 a 7)	Desv. típica	Poco importante (puntuación entre 1 a 3) % empresas	Muy importante (puntuación entre 5 a 7) % empresas
(BA11) Falta de tiempo para dedicar a las tareas de calidad	4,4600	2,03713	28,00	61,00
(BA13) No alcanzar los beneficios esperados	4,2200	2,20459	35,00	46,00
(BA5) Recursos insuficientes	3,6300	2,01838	41,00	30,00
(BA8) Enfoque a corto plazo	3,4800	1,86667	38,00	29,00
(BA2) Planificación inapropiada	3,3100	2,18209	54,00	31,00
(BA7) Técnicas de medida inefectivas y falta de acceso a datos y resultados	3,2300	1,65667	42,00	21,00
(BA14) Ausencia de asesores externos	3,2200	2,16296	53,00	29,00
(BA3) Falta de continuidad en la formación y la educación/ Falta de preparación y cualificación	3,1200	1,81063	52,00	22,00
(BA9) Prestar atención inadecuada a los clientes internos y externos	3,1200	1,74240	44,00	21,00
(BA10) Condiciones inapropiadas para implantar el Modelo de Gestión de la Calidad	3,0800	1,79607	44,00	20,00
(BA6) Uso de un programa inadecuado para adaptar la Gestión de la Calidad a la organización	3,0800	1,66169	46,00	18,00
(BA1) Conocimiento e incomprensión inadecuados de la Gestión de la Calidad	3,0400	1,78048	48,00	18,00
(BA12) Resistencia al cambio	3,0200	1,75223	48,00	18,00
(BA4) Falta de habilidad para construir una organización que aprende y estimula la mejora continua	2,9400	1,77423	53,00	19,00

Los resultados de este estudio muestran ciertas similitudes con los trabajos realizados por otros investigadores en el sector industrial y en diversos países, Masters (1996); Adebajo y Keoe (1998) en industrias del Reino Unido; Tamimi y Sebastianelli (1998) en 188 industrias de USA; Salegna y Facel (2000) en 109 industrias de USA; Amar y Zain (2002) en 78

empresas de indonesia, Jun et al., (2004) en 43 industrias en México y Talib y Rahman (2011) en 12 empresas de servicios en la India. Masters (1996) cita como los principales obstáculos; la falta de compromiso de la dirección, comprensión débil de la gestión de la calidad, incapacidad para cambiar las culturas organizacionales, falta de previsión en la planificación, ausencia de formación continua y educación y por último la falta de recursos. En el estudio realizado por Salegna y Facel (2000) los resultados mostraron tres grandes obstáculos, la falta de tiempo para dedicarle a las tareas de calidad, la mala comunicación y la falta de delegar responsabilidades en los empleados.

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

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

En segundo lugar analizamos si existen diferencias en las barreras encontradas por los alojamientos que implantan/certifican la marca "Q de Calidad Turística" dependiendo del tamaño de los mismos medido este por el número de habitaciones¹⁰ (de 1 a 5; > de 5

¹⁰ Sparrer (2003) en su investigación clasifica las casas rurales en dos tamaños en función del número de habitaciones; de 1 a 5 habitaciones lo que representa la mitad o menos de las habitaciones legalmente en el turismo rural gallego, y más de 5 hasta 10 serían de tamaño

habitaciones). Se realizó la prueba estadística T de Student para observar si existen diferencias¹¹.

Por los resultados obtenidos (tabla 4) podemos afirmar que existen evidencias claras de asociación entre las barreras y el tamaño de los alojamientos rurales, medido este por el número de habitaciones, en 9 de las 14 planteadas, como son: recursos insuficientes, uso de un programa inadecuado para adaptar la Gestión de la Calidad a la organización, técnicas de medida inefectivas y falta de acceso a datos y resultados, enfoque a corto plazo, prestar atención inadecuada a los clientes internos y externos, condiciones inapropiadas para implantar el Modelo de Gestión de la Calidad, no alcanzar los beneficios esperados, ausencia de asesores externos. En la tabla 5, podemos observar que los alojamientos rurales con menos de 5 habitaciones presentan valoraciones medias superiores en las barreras en las que hemos encontrado diferencias significativas, es decir, consideran más importantes las barreras encontradas en la implantación y certificación de su Sistema de Gestión de la Calidad (tabla 6).

Tabla 4: Pruebas estadísticas de comparación de medias por tamaño

Barreras	Prueba de Levene		Nº habitaciones		
	F	Sig.	Prueba T de Student		Sig.
			t	Sig.	
(BA1) Conocimiento e incomprensión inadecuados de la Gestión de la Calidad	4,468	0,037*	0,653	0,419	>0,05
(BA2) Planificación inapropiada	2,335	0,130	2,474	0,015	<0,05
(BA3) Falta de continuidad en la formación y la educación/ Falta de preparación y cualificación	0,754	0,387	0,553	0,581	>0,05
(BA4) Falta de habilidad para construir una organización que aprende y estimula la mejora continua	3,400	0,068	0,628	0,531	>0,05
(BA5) Recursos insuficientes	3,545	0,063	2,097	0,039	<0,05

superior. Las competencias sobre la materia del Turismo Rural corresponde a las Comunidades Autónomas, por lo que puede variar de unas a otras, en Galicia está regulada por: Comunidad Autónoma de Galicia. Decreto 191/2004, de 29 de julio. Establecimientos de turismo rural. DO.Galicia 10 agosto 2004, núm. 154/2004.

¹¹ 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. Observamos que existe ausencia de normalidad (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.

Barreras	Prueba de Levene		Nº habitaciones		
	F	Sig.	Prueba T de Student		Sig.
			t	Sig.	
(BA6) Uso de un programa inadecuado para adaptar la Gestión de la Calidad a la organización	0,234	0,630	2,062	0,042	<0,05
(BA7) Técnicas de medida inefectivas y falta de acceso a datos y resultados	1,208	0,274	2,160	0,033	<0,05
(BA8) Enfoque a corto plazo	2,575	0,112	2,787	0,006	<0,05
(BA9) Prestar atención inadecuada a los clientes internos y externos	1,891	0,172	3,152	0,002	<0,05
(BA10) Condiciones inapropiadas para implantar el Modelo de Gestión de la Calidad	1,577	0,212	2,261	0,026	<0,05
(BA11) Falta de tiempo para dedicar a las tareas de calidad	18,349	0,000*	1,007	0,316	>0,05
(BA12) Resistencia al cambio	7,119	0,009*	0,001	0,971	>0,05
(BA13) No alcanzar los beneficios esperados	0,075	0,784	2,525	0,013	<0,05
(BA14) Ausencia de asesores externos	0,734	0,394	2,172	0,032	<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.

Tabla 5: Importancia de las barreras según tamaño (nº habitaciones)

Barreras para certificarse		Tamaño: Nº habitaciones	Media (de 1 a 7)	Desviación típica
(BA2)	Planificación inapropiada	1 a 5 hab.	3,9286	2,34149
		> de 5 hab.	2,8621	1,95967
(BA5)	Recursos insuficientes	1 a 5 hab.	4,1190	1,83731
		> de 5 hab.	3,2759	2,08413
(BA6)	Uso de un programa inadecuado para adaptar la Gestión de la Calidad a la organización	1 a 5 hab.	3,4762	1,67096
		> de 5 hab.	2,7931	1,60873
(BA7)	Técnicas de medida inefectivas y falta de acceso a datos y resultados	1 a 5 hab.	3,6429	1,62032
		> de 5 hab.	2,9310	1,63151
(BA8)	Enfoque a corto plazo	1 a 5 hab.	4,0714	1,78603
		> de 5 hab.	3,0517	1,82018
(BA9)	Prestar atención inadecuada a los clientes internos y externos	1 a 5 hab.	3,7381	1,65367
		> de 5 habitaciones	2,6724	1,67947
(BA10)	Condiciones inapropiadas para implantar el Modelo de Gestión de la Calidad	1 a 5 hab.	3,5476	1,71368
		> de 5 hab.	2,7414	1,79238
(BA13)	No alcanzar los beneficios esperados	1 a 5 hab.	4,8571	2,20389
		> de 5 hab.	3,7586	2,10522
(BA14)	Ausencia de asesores externos	1 a 5 hab.	3,7619	2,20653
		> de 5 hab.	2,8276	2,06166

Se realizó nuevamente el mismo análisis pero en este caso para ver si existen diferencias dependiendo de la antigüedad en la certificación (≤ 3 años; > 3 años) (tabla 6). Podemos afirmar que solo encontramos evidencias de asociación entre las barreras y la antigüedad en BA13 (no alcanzar los beneficios esperados), en el sentido de que los establecimientos con 3 o menos años de antigüedad perciben esta barrera con mayor intensidad.

Tabla 6: Importancia de las barreras según antigüedad en la certificación Q en alojamientos rurales

Barreras para certificarse	Antigüedad Certificación Q calidad turística	Media (de 1 a 7)	Desviación típica
(BA13) No alcanzar los beneficios esperados	≤ 3 años	4,5672	2,26451
	> 3 años	3,5152	1,92226

Para finalizar, con la intención de agrupar las 14 barreras encontradas por la empresas en la implantación de su Sistema de Gestión de la Calidad en otras que sustituyan a éstas con la menor pérdida de información posible aplicamos el análisis factorial exploratorio de componentes principales con rotación varimax sobre los datos. En primer lugar se debe comprobar si se puede llevar a cabo el análisis factorial exploratorio, examinando la matriz de correlaciones (tabla 7).

Tabla 7: Indicadores del grado de asociación entre variables

Indicador	Matriz de correlaciones	Determinante de la matriz de correlaciones	Test de esfericidad de Bartlett	Medida de adecuación de la muestra	Índice de KMO	Bondad del ajuste del modelo
Escala						
Barreras	Variables correlacionadas	2,65E-006	1200,568 sig. 0,000	(0,917-0,937)	0,893	36,00%

La realización de estas pruebas nos corrobora que la matriz de datos es adecuada para su posterior análisis factorial de componentes principales porque cumplen todos los mínimos exigidos en cada uno de los parámetros analizados. En la matriz de correlaciones observamos que no existen ninguna variable con relaciones bajas por lo que podemos tener en cuenta todas las variables en el análisis, en muchos casos esta correlación es superior a 0,5, y para asegurarnos que no hay ninguna variable independiente, comprobamos que al menos existe un p-valor para cada variable inferior a 0,05. En cuanto al Test de esfericidad de Bartlett muestra que la Chi-cuadrado es muy alto y con un nivel de significación inferior a 0,05 probando que las variables no son independientes entre sí y es adecuado hacer el análisis. En lo que respecta a la medida de adecuación muestral Kaiser-Meyer-Olkin, esta nos indica que es muy bueno proseguir con el análisis factorial.

Junto a estos criterios, también hemos comprobado la medida de adecuación muestral para cada variable siendo esta superior a 0,5 y la bondad del ajuste del modelo (correlaciones reproducidas; debe existir un 50% o menos de residuos no redundantes con valores absolutos superiores a 0,05 para considerar que se cumple este criterio), existe un 36% de residuos no redundantes con valores absolutos mayores que 0,05 cumpliéndose todos los criterios analizados.

Prosiguiendo con el análisis utilizamos el método de componentes principales y rotamos la matriz de componentes por el método varimax para facilitar su interpretación, eliminamos de su representación aquellas cargas factoriales con un valor inferior a 0,4 mínimo considerado (matriz de componentes rotados, tabla 8).

Tabla 8: Matriz rotada de las barreras (% de la varianza)

Barreras		Factor 1 ¹²	Factor 2
(BA1)	Conocimiento e incomprensión inadecuados de la Gestión de la Calidad	0,736	
(BA2)	Planificación inapropiada	0,814	
(BA3)	Falta de continuidad en la formación y la educación/ Falta de preparación y cualificación	0,792	
(BA4)	Falta de habilidad para construir una organización que aprende y estimula la mejora continua	0,846	
(BA5)	Recursos insuficientes		0,802
(BA6)	Uso de un programa inadecuado para adaptar la Gestión de la Calidad a la organización	0,508	0,675
(BA7)	Técnicas de medida inefectivas y falta de acceso a datos y resultados		0,827
(BA8)	Enfoque a corto plazo		0,873
(BA9)	Prestar atención inadecuada a los clientes internos y externos		0,794
(BA10)	Condiciones inapropiadas para implantar el Modelo de Gestión de la Calidad	0,553	0,705
(BA11)	Falta de tiempo para dedicar a las tareas de calidad		0,651
(BA12)	Resistencia al cambio	0,746	
(BA13)	No alcanzar los beneficios esperados	0,610	
(BA14)	Ausencia de asesores externos	0,645	0,426
Valor propio		4,883	4,846
% de la varianza explicada por factor		34,880	34,612
% acumulado de varianza explicada		34,880	69,492
Alfa de Cronbach estandarizado		0,946	

El criterio del porcentaje de la varianza, nos muestra que existen dos factores y que estos explican el 69,492% superando el mínimo del 50%, por lo tanto consideramos esta solución como satisfactoria.

¹² Existen variables que comparten información en ambos factores lo que entorpecen el proceso de rotación y, en lugar de una única saturación elevada en un único factor, tienden a mostrar saturaciones moderadas en varios factores como ocurre en (BA6, BA10), según Hair et al. (1999:101) estas cargas altas en varios factores deben tenerse en cuenta al interpretar el factor.

Asimismo, el Alfa de Cronbach¹³ que mide la fiabilidad de la escala es superior a 0,8 mínimo recomendado.

Una vez obtenidos los resultados, pasamos a realizar la interpretación de los dos factores identificados. Factor 1, que denominaremos "Barreras organizativas", que hacen referencia a la existencia de determinados aspectos organizativos que pueden dificultar la implantación o certificación del sistema de calidad. Factor 2, lo denominaremos "Barreras económicas y técnicas", se trata de falta de recursos; económicos, de tiempo, y materiales; constituido por recursos insuficientes, enfoque a corto plazo, falta de tiempo para dedicar a las tareas de calidad, técnicas de medida inefectivas y falta de acceso a datos y resultados, prestar atención inadecuada a los clientes internos y externos etc.

Para finalizar este análisis nos interesa conocer cuáles de los dos grupos de barreras encontradas en la implantación y posterior certificación son las consideradas como las más importantes por las empresas (tabla 9). Las barreras económicas y técnicas con una media de 3,44 frente a las barreras organizativas con una media de 3,26, son las más importantes. Teniendo en cuenta que utilizamos una escala Likert de 7 puntos (1- nada importante, 7- muy importante) tanto unas como las otras son consideradas como poco importantes por las empresas de cara a implantar y certificar un sistema de gestión de la calidad, en este caso la "Q de Calidad Turística".

Tabla 9: Importancia de las barreras

Factores	Media (de 1 a 7)	Desviación típica
Barreras organizativas	3,2671	1,57878
Barreras económicas y técnicas	3,4400	1,52984

5. conclusiones

La novedad del estudio radica en dos puntos: (1) se lleva a cabo en empresas de alojamiento rural, sector donde no existen prácticamente estudios que analicen la implantación de Sistemas de Gestión de Calidad y sus consecuencias en el funcionamiento de la empresa; (2) los alojamientos analizados poseen un Sistema de Gestión de la Calidad basado en normas UNE183001:2009.

Así, la experiencia de las empresas de alojamiento rural que tienen implantada la Marca Q de Calidad

Turística puede servir de orientación para aquellas otras que están planteándose implementar la norma. De esta forma, los gerentes al conocer y entender las barreras que pueden obstaculizar el proceso, pueden minimizarlas alcanzando una mayor eficiencia en el proceso de implantación y de esta forma incrementar sus posibilidades de éxito.

Los resultados de la investigación muestran que las empresas de alojamiento rural en el proceso de implantación y posterior certificación se han tenido que enfrentar y superar numerosas barreras, siendo las más importantes la falta de tiempo para dedicar a las tareas de calidad, no alcanzar los beneficios esperados, recursos insuficientes y el tener un enfoque a corto plazo.

En cuanto a las barreras menos importantes podemos citar la falta de habilidad para construir una organización que aprende y estimula la mejora continua, la resistencia al cambio, y el conocimiento e incompreensión inadecuados de la Gestión de la Calidad. Todas ellas cuestiones relativas a los recursos humanos.

Nuestro estudio muestra ciertas similitudes con trabajos previos llevados a cabo en sectores industriales o de servicios (Tamimi y Sebastianeli, 1998; Salegna y Facel, 2000; Jun et al., 2004). Sin embargo, nos parece interesante destacar que en el sector de alojamiento rural las barreras relativas a los recursos humanos son las menos importantes, al contrario de lo que sucede en los estudios realizados en el sector industrial. Creemos que la explicación estaría en el tamaño de los establecimientos, la mayoría microempresas, es decir, cuentan con poco personal, por ello la falta de tiempo para dedicar a las tareas de calidad, así como, recursos insuficientes, son las principales barreras.

Todo ello pone en evidencia la necesidad de concienciar a los propietarios de los alojamientos rurales de la necesidad de dedicar el tiempo adecuado a las tareas de calidad para asegurar, en la medida de lo posible, que la implantación tenga éxito, por otro lado, deben interiorizar y asumir que los beneficios de la implantación de la calidad se obtienen y perciben desde una perspectiva a largo plazo.

Este estudio tiene importantes implicaciones para las empresas del sector de alojamiento rural que deseen implementar un sistema de Gestión de la Calidad dado que aporta las barreras que las empresas deben tener presentes para incrementar sus posibilidades de éxito. El conocer y entender las barreras antes de implementar el Sistema sitúa a las empresas en una mejor posición para anticiparse y resolver los problemas que puedan surgir en el futuro.

Para finalizar, en el análisis de la estructura de las barreras encontradas comprobamos que existen en el sector de alojamiento rural dos tipos de barreras, por un lado, "barreras organizativas" las cuales hacen referencia a la existencia de determinados aspectos organizativos que pueden dificultar la implementación o certificación del Sistema de Gestión de la Calidad. Por otro lado, las "barreras económicas y técnicas", que

¹³ Este coeficiente evalúa la consistencia interna de la escala a través de la correlación de cada una de las variables con el resto de la escala. De forma generalizada la literatura utiliza este estadístico como medida de la fiabilidad (Nunnally, 1979), recomendando un valor estadístico superior a 0,8 (Grande y Abascal, 1999). La fiabilidad hace referencia al grado en que una medida se encuentra libre de errores aleatorios y, por tanto, proporciona resultados consistentes si se realizan mediciones repetitivas (Sánchez y Sarabia, 2000:367), es decir, evalúa si genera los mismos resultados en sucesivas aplicaciones a los mismos individuos, así como en situaciones similares (Babbie, 1995).

hacen referencia a la falta de recursos económicos, materiales y de tiempo. Estas últimas, frente a las primeras son las más importantes.

Esta investigación presenta algunas limitaciones. La primera viene derivada de la concreción del estudio y de las características específicas del subsector analizado "alojamiento rural", la generalización de las conclusiones del mismo deben ser analizadas con cautela y siempre a partir de un análisis previo de las características del sector que se desea estudiar. Por otro lado, los datos fueron obtenidos de la percepciones de los gestores de calidad, lo que implica el riesgo de recibir respuestas sesgadas por una persona involucrada, y por consiguiente, interesado, en los procesos que se trata de valorar de la forma más objetiva posible. Por ello, pensamos que sería importante realizar el mismo estudio contando con la respuesta no sólo del responsable de calidad sino de los diferentes recursos humanos pertenecientes a la empresa, lo que aportaría puntos de vista diferentes. Una tercera limitación, está relacionada con el corte transversal del mismo, ya que este trabajo ha analizado la relación en un momento puntual en el tiempo.

6. bibliografía

- Abdolshah, M. y Abdolshah, S. (2011): "Barriers to the successful implementation of TQM in Iranian Manufacturing organisation", *International Journal of Productivity and Quality Management*, 4(3):308-335.
- Adebajo, D. y Keoe, D. (1998): "An evaluation of quality culture problems in UK companies", *International Journal of Quality Science*, 3(3): 275-286.
- Angeli, I., Jones, J., Sabir, B. (1998): "Factors affecting a senior management culture change for a total quality metamorphosis", *Managing Service Quality*, 8(3):198-211.
- 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.
- Al-Zamany, Y.; Hoddell, E.J. y Savage, B.M. (2002): "Understanding the difficulties of implementing quality management in Yemen", *The TQM Magazine*, 14(4):240-7.
- Amar, K. y Zain, Z.M. (2002): "Barriers to implementing TQM in Indonesian manufacturing organizations", *The TQM Magazine*, 14(6): 367-372.
- Arana, G.; Heras, I.; Ochoa, C. y Andonegi, J.M. (2004): "Incidencia de la gestión de la calidad en los resultados de las empresas: un estudio para el caso de las empresas vascas", *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, (11), marzo: 131-159.
- Babbie, E. (1995): *The Practice of Social Research*. Wadsworth Publishing Company.
- 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*, 34(4): 623-642.
- Bhat, K.S. y Rajashekhar, J. (2009): "An empirical study of barriers to TQM implementation in Indian industries", *The TQM Magazine*, 21(3):261-72.
- Camisón, C. y Yepes, V. (1994): "Normas ISO-9000 y la gestión de calidad total en la empresa turística", *Primer Congreso de Calidad de la Comunidad Valenciana*. Libro de ponencias, mayo, 583-620.
- Camisón, C.; Cruz, S. y González, T. (2007): *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques y sistemas*. Madrid: Pearson – Prentice Hall. Madrid.
- Candido, C.J.F. y Santos, S. P. (2011): "Is TQM more difficult to implement than other transformational strategies?", *Total Quality Management*, 22(11):1139-1164.
- Casadesús, M. y Heras, I. (1999): "ISO 9000 obstáculos y beneficios", *Forum Calidad*, (105). Madrid.
- Casadesús, M. y Karapetrovic, S. (2005): "An empirical study of the benefits: a temporal study", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 16(1):105-120.
- 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*, 9(5): 372-380.
- Chow-Chua, C.; Goh, M. y Wan, T.B. (2003): "Does ISO 9000 certification improve business performance?", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20:936-953.
- Grande, I. y Abascal, E. (2000): *Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial*. 5ª edición, ESIC Editorial, Madrid.
- Guangming, C.; Clarke, S. y Lehaney, B. (2000): "A systemic view of organizational change and TQM", *The TQM Magazine*, 12(3):186-93.
- Hair, J.; Anderson, R.; Tatham, R. y Black, W. (1999): *Análisis Multivariante*. 5ª edición, Prentice Hall, Madrid.
- Hardie, N. (1998): "The effects of quality on business performance", *Quality Management Journal*, 5(3): 65-83.
- Helms, M.M. y Mayo, D.T. (2008): "Assessing poor quality service: perceptions of customer service representative", *Managing Service Quality*, 18(6):610-22.
- Hernández, J.; Stahnke, W. y Nuñez, S. (2004): "Sistemas de gestión de la calidad en el sector agroalimentario", *Agroalim* [online]. 9(18) [citado 2012-10-26], 87-93. Disponible en: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-03542004000100007&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1316-0354.

- Holoviak, S.J. (1995): "Why TQM fails to change behaviors or attitudes", *Journal for Quality and Participation*, 18 (4): 86-89.
- Hoonakker, P.; Carayon, P. y Loushine, T. (2010): "Barriers and benefits of quality management in the construction industry: An empirical study", *Total Quality Management*, 21(9):953-969.
- Hubiak, W.A. y O'Donnell, S.J. (1996): "Do Americans have their minds set against TQM?", *National Productivity Review*, 15:19-20.
- Huq, Z. (2005): "Managing change: a barrier to TQM in implementation in service industry", *Managing Service Quality*, 15(5):452-69.
- Jun, M.; Cai, S. y Peterson, R.T. (2004): "Obstacles to TQM implementation in Mexico's Maquiladora industry", *Total Quality Management*, 15(1): 59-72.
- Jun, M.; Cai, S. y Shin, H. (2006): "Total quality management practice in Maquiladora: antecedents of employee satisfaction and loyalty", *Journal of Operations Management*, 24:791-812.
- Kanji, G.K. (1996): "Can total quality management help innovation?", *Total Quality Management*, 7(1): 3-9.
- Khan, M.A. (2011): "An empirical study of Barriers in Implementing Total Quality Management in Service Organizations in Pakistan", *Asian Journal of Business Management Studies*, 2(4):155-161.
- Lee, P.K.C.; To, W.M. y Yu, B.T.W. (2009): "The implementation and performance outcomes of ISO 9000 in service organizations: an empirical taxonomy", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26: 646-662.
- Lo, C.K.Y., Yeung, A.C.L. y Cheng, T.C.E. (2011): "Meta-standards, financial performance and senior executive compensation in China: an institutional perspective", *International Journal of Production Economics*, 129:119-126.
- Ljungström, M. y Klefsjö, B. (2002): "Implementation obstacles for a work-development-oriented TQM strategy", *Total Quality Management*, 13:621-34.
- Mak, B.L.M. (2011): "ISO certification in the tour operator sector", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23:115-130.
- Marín Vinuesa, L.M. (2009): "Enfoques de estudio y modelos de investigación sobre calidad y resultados: una revisión crítica", *Revista Cuadernos de Gestión*, 9(2):89-110.
- 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.
- Martínez, C.; Balbastre, F.; Escribá, M.A.; González, T. Y Pardo, M. (2001): "Diseño e implantación de un enfoque de gestión de la calidad basado en las normas ISO 9000: algunos aspectos relevante", *Dirección y Organización*, 27:127-138.
- Martínez-Costa, M., Choi, T.Y., Martínez, J.A. y Martínez-Lorente, A.R. (2009): "ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: the performance debate revisited", *Journal of Operations Management*, 27: 495-511.
- Masters, R.J. (1996): "Overcoming the barriers to TQMS success", *Quality Progress*, mayo, 53-55.
- Mokhtar, M.Z. y Muda, M.S. (2012): "Comparative study on performance measure and attributes between ISO and non-ISO certification companies", *International Journal of Business and Management*, 7:185-193.
- Mosadegh Rad, A.M. (2005): "A survey of total quality management in Iran-barriers to successful implementation in health care organizations", *Leadership in Health Services*, 18(3):12-34.
- Mosadeghrad, A.M. (2012): "Obstacles to TQM success in health care systems", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 26(2):1-25.
- Nunnally, J. (1979): *Psychometric Theory*. McGraw-Hill, New York.
- Powell, T.C. (1995): "Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study", *Strategic Management Journal*, 16(1):15-37.
- Raj, T. y Attri, R. (2010): "Quantifying barriers to implementing Total Quality Management (TQM)", *European Journal of Industrial Engineering*, 4(3):308-335.
- Raj, T. y Attri, R. (2011): "Identification and modelling of barriers in the implementation of TQM", *International Journal of Productivity and Quality Management*, 8(2):153-179.
- Reeve, C.A. y Bednar, D.A. (1993): "What prevents TQM implementation in Health Care organizations", *Quality Progress*, 19(3): 41-43.
- Rubach, L. (1995): "Total Quality Forum VI Speakers Focus on Chance", *Quality Progress*, 28(2): 40-47.
- Rumelt, R.P. (1995): "Inertia and Transformation". En Montgomery, C.A., *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm*. Kluwer Academic Publishers, Massachusetts, 101-132.
- Salegna, G y Facel, F. (2000): "Obstacles to implementing TQM", *Quality Progress*, 33(7): 53-64.
- Sánchez Pérez, M. y Sarabia Sánchez, F.J. (1999): "Validez y fiabilidad de escalas", en Sarabia, F.J. (coord.), *Metodología para la Investigación en Marketing y Administración de Empresas*, Ed. Pirámide, Madrid, 363-393.
- Sebastianelli, R. y Tamimi, N. (2003): "Understanding the obstacles to TQM success", *Quality Management Journal*, 10(3):45-55.
- Shaari, J.A.N. (2010): "Barriers to implement TQM in Japanese way: a study on companies in Malaysia", *International Review of Business Research Papers*, 6(5):400-410.
- Sila, I. (2007): "Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study", *Journal of Operations Management*, 25(1):83-109.

- Soltani, E.; Lai, P-C. y Gharnah, N.S. (2005): "Breaking through barrier to TQM effectiveness: lack of commitment of upper-level management", *Total Quality Management*, 16(8/9):1009-21.
- Sparrer, M. (2003): "Género y turismo rural. El ejemplo en la costa coruñesa", *Cuadernos de Turismo*, (11): 181-197.
- Subrahmanya, K. y Rajashekhar, J. (2009): "An empirical study of barriers to TQM implementation in Indian industries", *The TQM Magazine*, 21(3): 361-372.
- Talib, F.; Rahman, Z.. y Qureshi, M.N (2011): "Analysis of interaction among the barriers to total quality management implementation using interpretative structural modeling approach", *Benchmarking: An International Journal*, 18(4): 563-587.
- Talib, F.; Rahman, Z.; Qureshi, M.N. y Siddiqui, J. (2011): " Total quality management and service quality: an exploratory study of quality management practices and barriers in service industry", *International Journal of Services and Operations Management*, 10(1):94-118.
- Tamimi, N. y Sebastianelli, R. (1998): "The barriers of TQM", *Quality Progress*, 31(6): 57-60.
- Tarí, J.J. (2001): "Aspectos que garantizan el éxito de un sistema de calidad", *Forum Calidad*, (127): 35-38.
- Tarí, J.J. y Pereira, J. (2012): "Calidad y rentabilidad. Análisis del certificado Q en las cadenas hoteleras", *Universia Business Review*, 2º trimestre, 53-67.
- 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.
- Venkatraman, S. (2007): "A framework for implementing TQM in higher education programs", *Quality Assurance in Education*, 15(1):89-112.
- 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*, 4(3-4):177-196.
- Yahya, S. y Goh, W. (2001): " The implementation of an ISO 9000 quality system", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(6):941-966.
- 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*, 22(10): 935-951.

Fecha de recepción del original: octubre 2012

Fecha versión final: enero 2013
