

ROSA MARÍA HERNÁNDEZ MAESTRO<sup>1</sup>  
*Universidad de Salamanca*  
PABLO ANTONIO MUÑOZ GALLEGO  
*Universidad de Salamanca*  
LIBIA SANTOS REQUEJO  
*Universidad de Salamanca*

---

<sup>1</sup> Departamento de Administración y Economía de la Empresa, Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Salamanca. Campus Miguel de Unamuno, s/n. 37007 Salamanca. Phone:+34 923 294500, ext. 3124, [rosahm@usal.es](mailto:rosahm@usal.es); [pmunoz@usal.es](mailto:pmunoz@usal.es); [libia@usal.es](mailto:libia@usal.es)

# CALIDAD OBJETIVA Y SU RELACIÓN CON LA FORMACIÓN Y LA SATISFACCIÓN DEL EMPRESARIO: EL CASO DE LOS ALOJAMIENTOS RURALES ESPAÑOLES<sup>2</sup>

---

## RESUMEN

*La revisión de la literatura desvela una relación positiva entre el perfil del pequeño empresario y la competitividad del negocio que regenta. A su vez, observamos la progresiva utilización de estándares de calidad en el sector del turismo rural, bien por parte de la Administración o por asociaciones privadas. El desarrollo de estándares se debe a los resultados empresariales positivos que se atribuyen a la existencia de calidad en la empresa. Así, en esta investigación se analiza la influencia de la formación y la satisfacción del encargado de un establecimiento de turismo rural sobre la calidad objetiva de dicho establecimiento. Los resultados revelan que la formación, tanto específica como no específica, y la satisfacción determinan un diseño de la oferta orientado hacia la calidad de servicio. El tipo de oferta se mide mediante indicadores objetivos elaborados a partir de un amplio proceso que incluye una revisión de la literatura sobre calidad percibida, así como entrevistas en profundidad y evaluación posterior por parte de expertos del sector.*

## SUMMARY

*The review of the literature reveals a positive relationship between the entrepreneur's profile and the firm's competitiveness. Moreover, there is a growing development of objective quality standards in rural tourism. This development is due to positive business results caused by the existence of quality in the firm. Consequently, in this investigation we analyze the rural tourism establishment entrepreneur's education and satisfaction and their influence on the establishment's objective quality. The results confirm that education and satisfaction determine a specific customer-oriented design of the establishment's service. The service design has been measured through objective items developed after a long process that includes a thorough review of the literature about perceived quality and in-depth interviews.*

### **Palabras clave:**

*Calidad objetiva, formación, satisfacción, pequeño empresario, turismo rural*

### **Key words:**

*Objective quality, education, satisfaction, entrepreneur, rural tourism*

---

<sup>2</sup> Esta investigación recibe el apoyo económico de la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo.

## 1. Introducción

Por lo que respecta al estudio de la calidad, frente a los estudios que se centran en las respuestas de los consumidores, otros lo hacen en la propia gestión de la empresa. Los trabajos del primer bloque analizan principalmente percepciones, emociones e intenciones de comportamiento de los clientes. Sin embargo, la mayoría de los trabajos en la segunda de las corrientes estudian la implantación y repercusión de ciertas prácticas internas, consideradas excelentes, en los resultados empresariales, al margen de los resultados en el cliente. En concreto, la implantación de programas de formación y satisfacción se señala habitualmente como práctica de excelencia en la empresa (Huselid, 1995; D´Arcimoles, 1997; Nilsson et al., 2001; Meyer y Collier, 2001; entre otros).

A este respecto, es preciso distinguir entre *calidad objetiva, real o mecánica* y *calidad subjetiva, percibida o humanística* (Garvin, 1984 y 1987; Dodds y Monroe, 1985; Zeithaml, 1988; Bolton y Drew, 1991a y b; Boulding et al., 1993; Ozment y Morash, 1994). La *calidad objetiva* se deriva de la medición y verificación de la superioridad de un estándar (aspecto objetivo y cuantificable). Es un concepto que describe la actual superioridad técnica o excelencia de los productos (Zeithaml, 1988). La *calidad subjetiva*, sin embargo, se basa en las evaluaciones de las personas sobre distintos aspectos. La distinción entre ambos conceptos supone que, aunque las características del objeto (que servirían de base para medir la calidad real) no hayan variado, la calidad percibida en un producto puede ser distinta según quien evalúe dicho producto.

En concreto, en el contexto de los alojamientos turísticos rurales es muy frecuente en la actualidad el desarrollo de estándares objetivos sobre el diseño de la oferta. Estos estándares son utilizados por la Administración o asociaciones privadas con el objetivo de mejorar la competitividad de las empresas, pues se atribuyen mejores resultados empresariales a las empresas de mayor calidad objetiva.

En esta comunicación se analiza la influencia de la *formación* y la *satisfacción* del encargado de un establecimiento de turismo rural sobre la *calidad objetiva* del servicio.

## **2. Revisión de la literatura y planteamiento de hipótesis**

### ***2.1. El perfil del encargado de un establecimiento de turismo rural y su relación con la calidad***

La Teoría de Recursos y Capacidades parte de la definición de la empresa como un conjunto de recursos y capacidades. Son, precisamente, los intangibles los que explicarían el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles (Monfort, 2004).

Parte de los activos intangibles están asociados a las personas de la organización. Así, el *capital humano* representa una inversión que reside en los individuos. Como el *capital tangible*, el capital humano no se destruye con el uso y, además, combinado con otros bienes de capital transforma inputs en outputs (Robison et al., 2002). Existen muchas definiciones de capital humano citadas en la literatura que cubren aspectos como capacidades, habilidades, comportamientos, actitudes, motivación, ambición y liderazgo (Davenport, 1999; Rastogi, 2000; Robison et al., 2002).

En concreto, en esta comunicación contemplamos la *formación*, tanto específica como no específica, como variable definitoria del capital humano en un establecimiento de turismo rural.

El nivel de educación, la formación relacionada con la actividad y la experiencia de los individuos, y en particular del empresario, son relevantes por su papel definitorio del capital humano y, por tanto, afectan a los resultados empresariales (Van de Ven et al., 1984; Jo y Lee, 1996; Almus y Nerlinger, 1999; Martín y Román, 2004, p. 647; entre otros).

Además, a la satisfacción del personal en la empresa se le han atribuido resultados positivos en el desempeño de su trabajo (Locke y Latham, 1990; Babakus et al., 2003; Carmeli y Freund, 2004; Hartline y Ferrell, 1993 y 1996; entre otros).

En un negocio pequeño, como es una casa de turismo rural, el encargado asume la mayoría de las funciones, tanto las visibles como las no visibles para el cliente. De esta forma, el perfil de la persona encargada, en principio, determinará los resultados del negocio.

A este respecto, no siempre el inicio de un negocio de turismo rural se acompaña de formación (conocimiento del mercado, controles de coste, prácticas de contabilidad, etc.) y vocación empresarial. Este rasgo no es único en España, sino que también se ha resaltado en el turismo rural de otros países debido a la transformación de pequeños agricultores/ganaderos

en promotores de turismo rural por el declive de la actividad agraria e incentivados por subvenciones concedidas desde la Administración (García, 1996; Alexander y Mckenna, 1998; Reichel et al., 2000; Fleischer y Pizam, 1997).

### ***2.1.1. La formación***

Las capacidades en una empresa (conocimientos, experiencia, etc.) son un activo muy valioso en la empresa a pesar de ser intangible (Green y Ryan, 2005). De este modo, Monfort (2004) analizando la opinión de los directivos de empresas turísticas españolas pertenecientes a EXCELTUR, revela que la preparación del empleado o de los directivos se encuentra entre los aspectos citados como muy importantes para dichos directivos de cara a lograr el éxito empresarial.

Así, la política de formación de la empresa se ha considerado una práctica excelente. La existencia e intensidad de formación en la empresa se asocia a resultados positivos en distintas variables como la rentabilidad de la empresa, la productividad de los empleados, la calidad objetiva del producto o la imagen de la empresa (Russell et al., 1985; Delaney y Huselid, 1996; Waldman y Gopalakrishnan, 1996; D'Arcimoles, 1997; Ichniowski, 1997; Úbeda, 2003; entre otros, ANEXO B).

Al margen de los estudios que analizan las repercusiones de la política de formación seguida en la empresa, varios estudios (Evans y Leighton, 1989; Reynolds, 1997; Delmar y Davidsson, 2000; Davidsson y Honig, 2003) señalan una relación positiva entre el *nivel de educación* de los individuos y la decisión de crear una empresa. Es más, el nivel de educación influye en el crecimiento y el nivel de beneficio de las pequeñas empresas (Van de Ven et al., 1984; Jo y Lee, 1996). No obstante, Davidsson y Honig (2003) no hallan relación positiva significativa entre el nivel de educación de un pequeño empresario y los resultados del negocio.

El *tipo de educación* también es importante: los negocios de los empresarios con estudios técnicos crecieron más rápidamente y los títulos MBA influyen en el crecimiento de las empresas no innovadoras frente a las innovadoras (Almus y Nerlinger, 1999). Por su parte, los trabajos de Van de Ven et al. (1984) y Jo y Lee (1996) llevan a pensar que la posesión, por parte de un pequeño empresario, de una titulación relacionada con la actividad, repercute positivamente en el crecimiento de la empresa.

Por otro lado, Martín y Román (2004, p. 647) muestran que la *experiencia* del vendedor, medida por el número de años, funciona como variable moderadora de la relación entre frecuencia de visitas y ventas conseguidas, de tal forma que una mayor experiencia supone más efectividad en términos de ventas. Jo y Lee (1996) también verifican empíricamente que la experiencia en el sector que tiene un pequeño empresario, medida en número de años, está relacionada positivamente con la rentabilidad y el crecimiento de la empresa. Sin embargo, dicha experiencia no influye de forma significativa en el desarrollo de la empresa según el estudio de Van de Ven et al. (1984).

A partir de la revisión de la literatura que relaciona la formación del empresario con la competitividad de una empresa y dado que el encargado de un alojamiento de turismo rural tiene poder de decisión sobre el diseño del servicio, suponemos que la *formación* mejora las capacidades del encargado para diseñar los elementos objetivos del producto (calidad objetiva). Por lo tanto, establecemos que:

**H1: La formación del encargado de un establecimiento de turismo rural influye de forma positiva en la calidad del diseño del servicio**

### ***2.1.2. La satisfacción del encargado***

Locke (1969, p.316, citado por Hartline y Ferrell, 1996) define la satisfacción con el empleo como “el estado emocional de bienestar resultante de la evaluación del puesto de trabajo, en cuanto a su contribución al logro de los valores individuales”.

La implantación de programas de satisfacción de los empleados se considera una práctica excelente por su influencia en los resultados de la empresa (Waldman y Gopalakrishnan, 1996; Flynn y Saladin, 2001; Nilsson et al., 2001). En principio, empleados satisfechos es más probable que desarrollen comportamientos que desembocan en una mayor productividad de dichos empleados (Babakus et al., 2003; Carmeli y Freund, 2004). Sin embargo, tal y como recoge Fisher (2003), una serie de estudios no llegan a encontrar la esperada fuerte influencia de la satisfacción con el empleo sobre el desempeño. Este autor sugiere que esta ausencia de respaldo empírico puede deberse a una relación causal en sentido contrario. La secuencia en forma de bucle se ha planteado teóricamente por Locke y Latham (1990).

El ANEXO C recopila una serie de trabajos que analizan las consecuencias de la satisfacción del personal en una empresa, tanto sobre la productividad de un empleado en particular o de la

empresa en general, como sobre la calidad percibida del cliente, entendiendo esta calidad percibida como un resultado más de la empresa.

Los precursores del marketing interno consideran que tan importante como cuidar al cliente es cuidar al empleado (Greene et al., 1994; Grönroos, 1990). Parte de los argumentos que justifican la relación positiva entre la satisfacción del empleado de contacto y la calidad percibida se centran en el desarrollo del trabajo más orientado al cliente de los empleados satisfechos (Waldman y Gopalakrishnan, 1996; Pugh, 2001; Brown y Chin, 2004). Sin embargo, Bettencourt y Brown (1997) no encuentran relación entre la satisfacción con el empleo y la satisfacción del cliente.

A pesar de que la evidencia no es concluyente, a partir de la literatura que atribuye a la satisfacción del personal un desarrollo más eficaz de su trabajo sugerimos que en el contexto del turismo rural los encargados más satisfechos orientan el diseño del servicio, en mayor medida, hacia la calidad, es decir, hacia el cliente. Por lo tanto, proponemos la segunda hipótesis:

**H2: La satisfacción del encargado de un establecimiento de turismo rural influye de forma positiva en la calidad del diseño del servicio**

### 3. Metodología y resultados

#### 3.1. Recogida de datos

Tras pedir colaboración a los encargados de establecimientos de turismo rural de alquiler compartido, enviamos por correo postal los cuestionarios, así como un sobre prefranqueado.

La ficha del trabajo de campo se reproduce en la figura 1.

FIGURA 1  
Ficha del trabajo de campo

---

<b>Población:</b>	Encargados de alojamientos rurales de alquiler compartido (excluidos establecimientos de más de 24 plazas). Total: 2328 establecimientos según guías primer trimestre de 2003
<b>Ámbito geográfico:</b>	España
<b>Tipo de muestreo:</b>	Estratificado por CCAA atendiendo al número de establecimientos de alquiler compartido
<b>Muestra objetivo:</b>	Encargados de 329 alojamientos rurales (95%; error: 5%; p=q=0,5)
<b>Periodo:</b>	Agosto, septiembre y octubre de 2004
<b>Número de envíos:</b>	475 envíos (un cuestionario por establecimiento)
<b>Tasa de respuesta:</b>	46,11 %, 219 cuestionarios remitidos de vuelta
<b>Error:</b>	6,3% (p=q=0,5)
<b>Nivel de confianza:</b>	95%

---

**Fuente:** *Elaboración propia*

### 3.2. Medida de las variables

A continuación se detalla el desarrollo de los ítems de medida correspondientes a cada uno de los conceptos sobre los que versan las hipótesis contenidas en esta comunicación: *calidad objetiva, formación y satisfacción*. La descripción de la notación utilizada para cada una de las variables aparece en la figura 2.

FIGURA 2  
Descripción de variables utilizadas en los análisis

CONSTRUCTO	VARIABLE ELABORADA	Etiqueta del ítem	Descripción del ítem	Desarrollo a partir de
FORM	FORMACI	ESTUDIOS	Nivel de educación formal	Revisión de la literatura Entrevistas en profundidad Evaluación Estudio piloto
		CURSOS	Número de cursos a los que se ha asistido en los últimos dos años	
		EXPERIEN	Años de experiencia en alojamientos rurales o similares (hoteles, pensiones, etc.)	
		IDIOMAS	Número de idiomas que se conocen (aunque sólo sea a nivel básico)	
		TITULO	Poseción de titulación específica relacionada con la actividad	
SATIS	-	ENCANTA	Me encanta el contacto con los clientes	
		DISFRUTO	Disfruto mucho con este trabajo	
		RESERVA	¿Se confirma al cliente la reserva por escrito (fax, correo postal, correo electrónico, etc.)?	
CALOBJ	GESTION	ELEM-LLEG	¿Se comprueba el estado de los elementos / equipos (luces, televisión, grifos, secador, etc.) de cada habitación antes de la llegada del cliente?	Revisión de la literatura sobre calidad percibida  Examen de los estándares utilizados por el ICTE, clubs de calidad, asociaciones de turismo rural y la normativa de las CCAA  Examen de catálogos y material promocional.  Entrevistas en profundidad  Evaluación  Estudio piloto
		ORDENADO	¿En la empresa se utiliza un ordenador para su gestión?	
		QUEJAS	¿En el establecimiento hay un sistema de recogida de quejas o sugerencias por escrito (aparte de las hojas de reclamaciones obligatorias)?	
		CUESTION	¿Se utilizan cuestionarios de satisfacción de clientes?	
		FELICITA	Señale si se pone en contacto con los clientes que ya han pasado por el establecimiento para felicitarles en Navidad, informarles de promociones, etc.	
		TRATO	¿Durante su estancia en el establecimiento a los clientes se les trata por su nombre?	
	COMERCIA	MATERIAL	¿Utiliza algún material impreso publicitario / promocional del establecimiento (folletos, tarjetas, etc.)?	
		WEB	¿Tiene su propia página web?	
		WEBPAGO	¿Su página web la ha elaborado una empresa previo pago?	
		PORTALES	Número de portales de internet en los que está presente por pagar una cuota (incluido el de la asociación a la que pertenece)	
		RESERVAF	Número total de guías de turismo rural en las que aparece Señale todas las formas disponibles para que el cliente realice las reservas (teléfono, correo electrónico, página web, fax, central de reservas, agencia de viajes)	
	ACCESIBI	CONTACTO	Señale todas las formas disponibles para que el cliente contacte con el establecimiento directamente (teléfono, correo electrónico, página web, fax)	
		INDICACI	¿Se utiliza fax, correo electrónico o carta para hacer llegar al cliente direcciones /indicaciones para acceder al establecimiento?	
		CROQUIS	¿Se utiliza fax, correo electrónico o carta para hacer llegar al cliente croquis/mapa?	
		SEÑALES	Indique el número de señales existentes para acceder a la casa	
	ACTIVIDA	ACTIVIDA	Especifique las actividades complementarias a las que su establecimiento facilita el acceso (deportivas, lúdicas, culturales, etc.) ya sean realizadas por su establecimiento de forma directa o por otras empresas	
	INFRAEST	HABAÑOR	(Número de habitaciones con baño)/total habitaciones	
		HABELEM	Especifique los elementos que contiene el dormitorio estándar en su establecimiento	
		INSTALAC	Señale las instalaciones auxiliares/salas comunes/elementos para actividades de ocio que incluye su establecimiento	
		CAMDOB	(Número de camas de 1,35 o más) /Total de camas dobles	
		CAMSENC	(Número de camas de 90 o más) /Total de camas individuales	
		DOCE	(Número de habitaciones al menos de 12 metros)/Total habitaciones dobles	
		NUEVE	(Número de habitaciones al menos de 9 metros)/Total habitaciones sencillas	
	LIMPIEZA	ESTETICA	Especifique cuáles de estos elementos guardan la estética tradicional/rústica (puertas exteriores, interiores, escaleras, etc.)	
		TPOLIMP	Especifique el tiempo medio en minutos que se tarda en limpiar una habitación estándar doble (sin computar la limpieza del baño)	
	COMIDA	CBOROPA	Indique la frecuencia con que se cambia la ropa de cama durante la estancia del cliente (especifique número de noches que transcurren antes del cambio)	
		COMIDA	Especifique cuáles de los siguientes alimentos están a disposición de los clientes en el desayuno (mantequilla artesanal, mermelada artesanal, miel artesanal, etc.)	

(\*) ítems/variables finalmente no utilizados

Fuente: Elaboración propia

Para la elaboración del cuestionario partimos de la revisión de la literatura y entrevistas en profundidad con expertos del sector. Además, pedimos a expertos que lo evaluaran y realizamos un estudio piloto. La parte más elaborada del desarrollo del cuestionario la constituyó la selección de indicadores objetivos de calidad del servicio, tal y como se describe en el epígrafe siguiente.

### **3.2.1. Calidad del diseño del servicio**

De las características señaladas por Alegre (1992, cit. por Cabrera, 2001) respecto a un sistema de evaluación, hemos primado la *objetividad* y *cobertura* en la batería de indicadores desarrollada.

Tal y como este autor señala, en la práctica es difícil eliminar la subjetividad. La propia elección del indicador implica subjetividad y, respecto a ciertos aspectos, ha sido imposible eliminar la naturaleza innata subjetiva en el indicador utilizado (ej. número de elementos del establecimiento que guardan la estética tradicional). A este respecto, como comenta Zeithaml (1988) es discutible que la calidad objetiva exista, pues siempre se percibe por alguien, ya sea consultor, investigador o directivo.

Buscando lograr la *cobertura* de todos los aspectos hacia los que el consumidor es sensible, hemos partido de las dimensiones de calidad percibida que la revisión de la literatura indicaba y que, a priori, se han considerado en este estudio para el desarrollo de indicadores de la calidad percibida por el cliente.

De igual forma, intentamos que el desarrollo de indicadores objetivos permita que la evaluación pueda validarse por un auditor externo, aplicarse de forma continua en el tiempo, así como utilizarse para comparar entre empresas (benchmarking).

El cuestionario dirigido al encargado contiene, entre otras, preguntas de tipo objetivo sobre el diseño del servicio. La figura 2 muestra la notación utilizada y descripción de cada indicador. Las preguntas sobre diseño del servicio se distribuyen en los siguientes apartados, que guardan paralelismo con la estructura de dimensiones que, a priori, se destacaron respecto a la calidad percibida (figura 3 y ANEXO A):

- Gestión interna propiamente dicha (confirmación de reservas, relación comercial con clientes, utilización de cuestionarios, etc.).

- Accesibilidad comercial y accesibilidad física. Grönroos (1982) habla de la accesibilidad orientada a la compra (utilización de intermediarios, distintos sistemas de compra, etc.). Así, también Berry et al. (2002) distinguen distintos tipos de conveniencia en aras de evitar esfuerzo y tiempo a los consumidores. Entre ellos, la necesidad de facilitar la elección de un oferente mediante información accesible y clara de distintos proveedores. Por su parte, la accesibilidad física se refiere a la facilidad de contactar con el oferente y de acceder físicamente a la localización del servicio.
- Actividades complementarias realizadas por la empresa.
- Y por último, dentro de los elementos tangibles distinguimos entre *infraestructuras y equipamiento; limpieza; y, comida*.

FIGURA 3  
Paralelismo entre calidad percibida (dimensiones a priori) y calidad objetiva

CALIDAD PERCIBIDA	CALIDAD OBJETIVA
PROFESIONALIDAD	GESTIÓN
BENEFICIO BÁSICO	PROPIAMENTE DICHA COMIDA
ACCESIBILIDAD	ACCESIBILIDAD COMERCIAL Y FÍSICA
TANGIBLES	INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTO LIMPIEZA
OFERTA COMPLEMENTARIA <sup>3</sup>	ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS QUE FACILITA LA EMPRESA

Fuente: *Elaboración propia*

Respecto a cada uno de estos apartados se ha elaborado un indicador resumen: GESTION, COMERCIA, ACCESIBI, ACTIVIDA, INFRAEST, LIMPIEZA y COMIDA (figura 4), que se ha estandarizado para trabajar con medidas homogéneas.

En cuanto a la elaboración de los indicadores resumen, respecto a cada ítem se toma el valor 0, si el valor es menor o igual que la mediana; y 1, si es mayor que la mediana, a no ser que el ítem ya sea de tipo dicotómico, en cuyo caso se toma directamente el valor correspondiente.

<sup>3</sup> Respecto a la oferta complementaria, también se recogieron datos secundarios sobre el atractivo turístico de la zona aunque, en principio, quedan fuera del control del empresario y no se han incluido en esta comunicación.

El indicador resumen es la suma de todos los valores asociados a los ítems dentro de un apartado determinado<sup>4</sup>.

Para la elaboración de los indicadores hemos tenido en cuenta que ningún ítem utilizado para el cómputo de un indicador, supere una correlación de 0,6 con cualquier otro ítem del mismo indicador.

FIGURA 4  
Construcción de variables\*

INDICADOR RESUMEN	ITEM	TIPO	Media	d.t.	Mediana	VARIABLE TRAS RECODIFICACION (0<=MEDIANA; 1>MEDIANA)	N	
							0	1
	RESERVA	DI				-	107	97
	<i>ELEM_LLEG</i>	DI				-	24	195
	ORDENADO	DI				-	94	117
	QUEJAS	DI				-	128	83
	CUESTION	DI				-	139	66
	FELICITA	DI				-	120	89
	<i>TRATO</i>	DI				-	13	201
<b>GESTION</b>		<b>C</b>	<b>2,17</b>	<b>1,48</b>	<b>2</b>			
	<i>MATERIAL</i>	DI				-	6	208
	WEB	DI				-	57	156
	WEBPAGO	DI				-	99	98
	PORTALES	C	2,63	2,33	2	PORTALESM	122	87
	GUIAS	C	4,87	3,04	4	GUIASLM	117	92
	RESERVAF	C	3,15	1,63	3	RESERVAM	130	87
<b>COMERCIA</b>		<b>C</b>	<b>2,02</b>	<b>1,29</b>	<b>2</b>			
	CONTACTO	C	2,62	1,12	3	CONTACTOM	155	64
	<i>INDICACI</i>	DI				-	94	119
	CROQUIS	DI				-	102	111
	SEÑALES	C	2,02	1,86	2	SEÑALESM	155	59
<b>ACCESIBI</b>		<b>C**</b>	<b>1,10</b>	<b>0,98</b>	<b>1</b>			
<b>ACTIVIDA</b>	<b>ACTIVIDA</b>	<b>C</b>	<b>4,60</b>	<b>2,59</b>	<b>4</b>			
	<i>HABAÑOR</i>	RA-C	0,81	0,34	1	<i>HABANORM</i>	199	0
	HABELEM	C	11,23	1,15	11	HABELEM	110	109
	INSTALAC	C	4,14	1,71	4	INSTALAM	120	99
	<i>CAMDOB</i>	RA-C	0,94	0,21	1	<i>CAMDOBM</i>	201	0
	<i>CAMSENC</i>	RA-C	0,94	0,19	1	<i>CAMSENCM</i>	181	0
	<i>DOCE</i>	RA-C	0,88	0,26	1	<i>DOCEM</i>	218	0
	<i>NUEVE</i>	RA-C	0,85	0,31	1	<i>NUEVEM</i>	36	0
	ESTETICA	C	7,84	2,76	8	ESTETICAM	110	109
<b>INFRAEST</b>		<b>C</b>	<b>2,23</b>	<b>1,17</b>	<b>2</b>			
<b>LIMPIEZA</b>	<b>CBOROPA</b>	<b>C</b>	<b>8,87</b>	<b>1,46</b>	<b>9</b>			
<b>COMIDA</b>	<b>COMIDA</b>	<b>C</b>	<b>3,92</b>	<b>2,31</b>	<b>4</b>			

(\*)En itálica ítems finalmente eliminados en el proceso de construcción de variables; DI: variable dicotómica; C: variable continua; RA-C: ratio, continua; C\*\*: asumimos que la variable es continua, por proceder de distintos indicadores, aunque sólo tiene cuatro puntos.

Fuente: Elaboración propia

Así, la variable INDICACI se ha eliminado por su elevada correlación con CROQUIS (0,774\*\*, N=211).

Las variables ELEM\_LLEG, TRATO, MATERIAL, HABAÑOR, CAMDOB, CAMSENC, DOCE y NUEVE no se han utilizado en el cómputo porque dejan menos de 30 observaciones en una de las categorías.

<sup>4</sup> En la construcción de los indicadores decidimos no utilizar TPOLIMP por ser muy criticable como representativa de la calidad de la limpieza (ver figura 2).

### **3.2.2. Formación**

Hemos recopilado datos tanto sobre formación específica, como no específica, para el desarrollo de la actividad. Respecto a las medidas de formación no específica, preguntamos por el *nivel de estudios* y el *conocimiento de idiomas* del encargado. Mientras que en relación con la formación específica, contemplamos la posesión de *título oficial* relacionado con la actividad, la *asistencia a cursos* relacionados con la actividad y los *años de experiencia* en el sector.

Las variables utilizadas son habituales en la literatura y se asume que tienen poder discriminante respecto a la actuación de las personas dentro de la empresa (Van de Ven et al., 1984; Bates, 1990; Jo y Lee, 1996; Almus y Nerlinger, 1999; Davidsson y Honig, 2003; Martín y Román, 2004).

### **3.2.3. Satisfacción**

Al margen de los estudios que conceptualizan la satisfacción con el trabajo como un constructo multidimensional diferenciando distintos aspectos (Hartline y Ferrell, 1993 y 1996; Babakus et al., 2003; Capelleras y Veciana, 2004), otros lo hacen como una medida global de la satisfacción, aunque utilicen varios ítems (Babin y Boles, 1998; Barroso y Sánchez, 2002). Nosotros hemos medido la satisfacción del encargado utilizando dos indicadores que dan idea de la satisfacción (componente afectivo) con el trabajo: *me encanta el contacto con los clientes* y *disfruto mucho con este trabajo*.

### **3.3. Contraste de hipótesis**

Los análisis confirmatorios se han realizado con el paquete LISREL 8.54. Como método de estimación se ha acudido al *método Robusto de Máxima Verosimilitud* (RML) que aporta el estadístico Chi-cuadrado de Satorra y Bentler y se muestra adecuado cuando los datos son no normales (Satorra y Bentler, 2001).

La existencia de distintas escalas de medida de las variables nos lleva a estandarizarlas. De esta forma, partimos de una base homogénea y evitamos problemas derivados de la utilización de la matriz de covarianzas, necesaria para la utilización del método RML.

Además, en todos los análisis, empleamos el método de eliminación de casos perdidos *por lista*.

### 3.3.1. La calidad objetiva

Asumimos que los indicadores resumen sobre los que el empresario tiene control cargan en un constructo latente (*calidad objetiva*), denominado CALOBJ, que representaría su preocupación por la calidad de la oferta. En consecuencia, procedemos a realizar la depuración de la escala mediante una etapa exploratoria y otra confirmatoria. El constructo, así construido, será utilizado en los epígrafes siguientes.

El análisis previo de fiabilidad elimina las variables ZLIMPIEZA y ZCOMIDA por tener correlación ítem-total menor a 0,3. Y ZACTIVIDA se elimina por no alcanzar el valor de 0,5 en el análisis confirmatorio, quedándose con un coeficiente estandarizado de 0,40.<sup>5</sup>

Los resultados finales del análisis exploratorio y confirmatorio de la calidad objetiva aparecen en la figura 5.

FIGURA 5  
Análisis exploratorio y confirmatorio de la calidad objetiva (CALOBJ)

N=175	Análisis exploratorio	Análisis confirmatorio		Alfa de Cronbach	Correlación ítem-total
		Coefficiente estandarizado (valor t) N=175	Medidas de ajuste		
ZGESTION	1 FACTOR valor propio mayor que 1 58,48% varianza extraída Carga mayor o igual que 0,658	0,67 (9,58)	S-B $\chi^2$ (2) = 0,96, p = 0,618 RMSEA=0,000 CFI=1,00 GFI=0,998 AGFI=0,988	0,761	0,448-0,610
ZINFRAEST		0,51 (6,80)			
ZCOMERCIA		0,74 (11,20)			
ZACCESIBI		0,75 (10,68)			

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.2. La formación y la calidad

Como análisis inicial, respecto a la relación entre la formación y la calidad objetiva, se han realizado tests de diferencia de medias. Utilizamos las puntuaciones factoriales obtenidas con LISREL 8.54. tras análisis de tipo confirmatorio (CALOBJ).

Al objeto de ver si las diferencias de medias entre los grupos formados atendiendo a la *formación* son significativas, hemos realizado pruebas t-student. Los resultados aparecen en la figura 6. La *calidad objetiva* no sigue una distribución normal, por lo que se ha añadido un

<sup>5</sup> Las variables de la calidad objetiva que permanecen (ZGESTION, ZCOMERCIA, ZACCESIBI y ZINFRAEST), tras la etapa exploratoria y confirmatoria, son las que, en mayor medida, discriminan respecto a la medida de la calidad percibida (aunque este análisis no se incluye en la comunicación). Además, la correlación entre el valor de la calidad objetiva, obtenido como sumatorio de todas las variables construidas (ZGESTION, ZCOMERCIA, ZACCESIB, ZACTIVIDA, ZINFRAEST, ZCBOROPA y ZCOMIDA) y la puntuación factorial del constructo desarrollado (CALOBJ) es de 0,879. Esta alta correlación indica una pérdida de información muy reducida.

test de diferencia de medias no paramétrico para dos muestras independientes, recurriendo al estadístico U de Mann-Whitney.

Todos los ítems que miden la formación, a excepción de la experiencia, suponen diferencias significativas en la calidad objetiva, independientemente del test considerado.

FIGURA 6  
Diferencia de medias- FORMACIÓN Y CALOBJ

Variable	Categorías	N	CALOBJ	Prueba t-Student	Prueba U de Mann-Whitney
				Sig. (bilateral)	Sig. (bilateral)
Estudios (1)	Sin estudios universit.	125	-0,116	0,010	0,010
	Con estudios universit.	48	0,320		
Titulo (2)	Sin título	140	-0,108	0,004	0,007
	Con título	33	0,450		
Idiomas	Sin conocimiento de idiomas	47	-0,461	0,000(*)	0,000
	Con conocimiento de idiomas	128	0,169		
Cursos (3)	<=2	114	-0,310	0,000(*)	0,000
	>=3	57	0,569		
Experiencia (3)	<= 7	92	-0,009	0,906	0,908
	>= 8	83	0,009		

Fuente: Elaboración propia. (\*) Varianza distinta

A la vista de los resultados, optamos por elaborar un indicador resumen de *formación* a partir de los ítems individuales que miden la formación, a excepción de la experiencia. Para cada ítem, si el valor correspondiente es inferior o igual que la mediana, se le asigna un 0, y si es superior a la mediana, recibe un 1. Se suman todos los valores y el indicador final se estandariza (ZFORMACI). Este indicador se utilizará en los sucesivos análisis.

### 3.3.3. Modelo global

A continuación, desarrollamos un análisis de confirmatorio de primer orden en el que se introducen, como variables latentes, la *formación* del encargado (FORM), medida por el indicador resumen estandarizado ZFORMACI, la *satisfacción* del encargado (SATIS) y la *calidad objetiva* (CALOBJ). Y, una vez verificado el modelo de medida, se examina el modelo estructural.

Fijamos el error asociado a la variable resumen ZFORMACI como un 5% de la varianza. Cuando un constructo se identifica con un único ítem es habitual evitar la identificación

perfecta con dicho ítem fijando algún margen de error (Iglesias y Vázquez, 2001). Además, nos vemos obligados a fijar el error asociado a ENCANTA a un valor muy pequeño 0,005 como recomiendan Hair et al., (2000, p. 637) cuando la varianza toma un valor negativo, como era el caso.

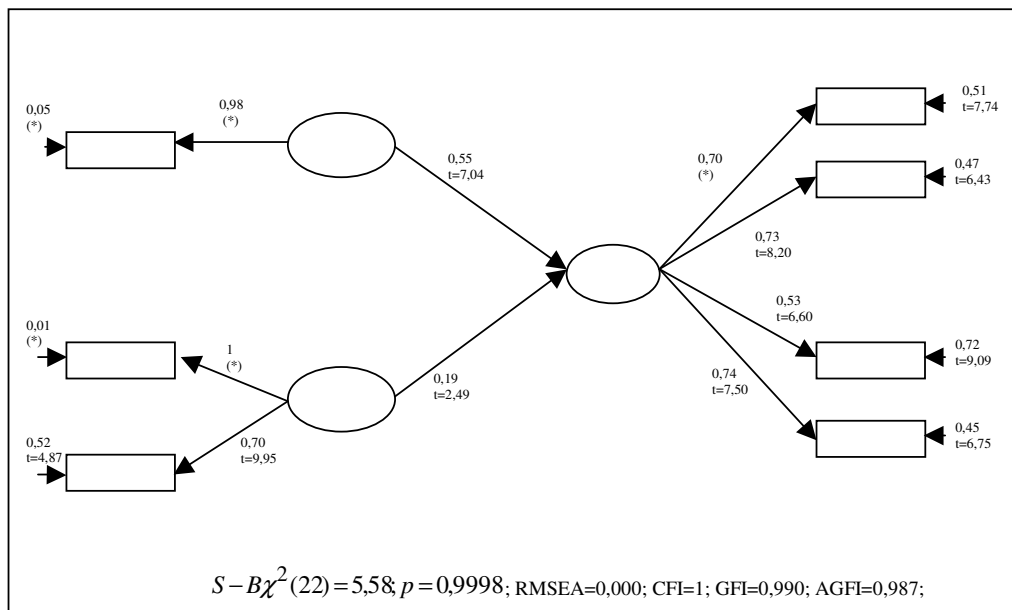
Los resultados se muestran en las figuras 7-10. Los indicadores muestran ajustes aceptables.

FIGURA 7  
Significatividad coeficientes, varianza extraída y fiabilidad compuesta del modelo global (análisis confirmatorio de primer orden)

Dimensiones (N=164)	Variables	Coefficientes estandarizados	t	Varianza extraída	Fiabilidad compuesta
FORM	ZFORMACI	0,975	-	0,95	0,95
	ZENCANTA	1	-		
SATIS	ZDISFRUTO	0,697	9,95	0,74	0,85
	ZGESTION	0,695	-		
CALOBJ	ZCOMERCIA	0,727	8,20	0,46	0,77
	ZINFRAEST	0,534	6,60		
	ZACCESIBI	0,739	7,50		

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 8  
Modelo global (N=164). Cargas estandarizadas



Fuente: Elaboración propia (\*) Valores fijados por los investigadores

Los coeficientes mostrados en la figura 8 son significativos, aunque el que representa la relación SATIS-CALOBJ es bastante inferior que el asociado a la relación FORM-CALOBJ. Además, la condición fuerte de validez discriminante (Fornell y Larcker, 1981) entre los constructos analizados (correlación al cuadrado < varianza extraída media) se cumple (figura 10).

Por tanto, se confirman las hipótesis H1 y H2 que establecen, respectivamente, que la *formación* y la *satisfacción* del encargado influyen positivamente en la calidad objetiva.

FIGURA 9  
Tabla de correlaciones modelo global (n=164)

	FORM	SATIS	CALOBJ
FORM	1		
SATIS	0,007	1	
CALOBJ	0,553	0,190	1

Fuente: *Elaboración propia*

FIGURA 4.10  
Validez discriminante modelo global (n=164)

	Correlación	Correlación al cuadrado	Varianza extraída media
FORM-CALOBJ	0,553	0,31	0,71
FORM-SATIS	0,007	0,00	0,85
SATIS-CALOBJ	0,190	0,04	0,60

Fuente: *Elaboración propia*

#### 4. Conclusiones e implicaciones

Tal y como apuntaba la revisión de la literatura, el perfil del encargado supone un factor discriminante en la caracterización de los alojamientos de turismo rural.

En primer lugar, la *formación* del encargado determina el diseño del servicio. Tanto la *formación específica*, es decir, la posesión de un título relacionado con la actividad o la asistencia a cursos, como la *formación no específica* (nivel de estudios o conocimiento de idiomas) influyen positivamente en el diseño del servicio. Pero curiosamente, la experiencia del encargado, medida por el número de años en establecimientos de turismo rural o similares, no guarda ninguna relación con que el diseño del servicio sea mejor.

En segundo lugar, la *satisfacción* del encargado también guarda una relación con la *calidad objetiva* en el sentido positivo esperado, aunque la intensidad de la relación es inferior que en el caso de la *formación*. Debemos matizar que, en este estudio, hemos analizado la satisfacción del encargado y no de un empleado, pero en cualquier caso, los resultados mostrados están en línea, en cierta medida, con los efectos beneficiosos sobre el rendimiento que habitualmente se atribuyen a la implantación de programas de bienestar para los empleados.

A partir de los resultados de esta investigación se derivan implicaciones para la Administración en lo que se refiere a sus competencias sobre turismo rural:

1. Dada la fuerte relación entre la *formación* del encargado y la calidad objetiva, es acertada la política de la Administración de ofertar cursos para conseguir una mayor profesionalización en el sector. Quizá la asistencia o no a los cursos ofertados podría tenerse en cuenta de cara a la concesión de subvenciones. No obstante, en la utilización de los conocimientos adquiridos por parte del encargado, probablemente, sería decisivo su interés por formarse.
2. Por otra parte, los conocimientos derivados de la experiencia no se trasladan al diseño del servicio, lo que aconseja un *reciclaje* de los más experimentados para que abandonen la inercia en la que parecen haber entrado.
3. Por último, puesto que la *satisfacción* del encargado con el trabajo realizado tiene consecuencias positivas en la calidad objetiva, si se consiguiera por parte de la Administración motivar a los encargados, se mejoraría la oferta competitiva de establecimientos de turismo rural.

## **Bibliografía**

- AGUILAR QUINTANA, T. y MORENO GIL, S. (2002): “La Calidad Percibida en los Servicios Hosteleros: Un Enfoque desde los Encuentros de Recuperación de Servicios”. *V Congreso de Turismo Universidad y Empresa*, 23-25 abril, Benicàssim (Castellón).
- ALBACETE SÁEZ, C.A. y FUENTES FUENTES, M.M. (2002): “Calidad de Servicio en los Alojamientos Rurales. Un Instrumento de Medida”. *5º Congreso de Turismo Universidad y Empresa*, 23, 24 y 25 de Abril, Benicàssim (Castellón).
- ALEGRE, H. (1992): “Instrumentos de Apoio à Gestão Técnica de Sistemas de Distribuição de Água”. , LNEC.
- ALEXANDER, N. y MCKENNA, A. (1998): “Rural Tourism in the Heart of England”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10/5, pgs. 203-207.
- ALMUS, M. y NERLINGER, E.A. (1999): “Growth of New Technology-Based Firms: Which Factors Matter?”. *Small Business Economics*, 13/2, September, pgs. 141-154.
- BABAKUS, E.; YAVAS, U.; KARATEPE, O.M. y AVCI, T. (2003): “The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees’ Affective and Performance Outcomes”. *Academy of Marketing Science*, 31/3, Summer, pgs. 272-286.
- BABIN, B.J. y BOLES, J.S. (1998): “Employee Behavior in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences Between Men and Women”. *Journal of Marketing*, 62, April, pgs. 77-91.
- BARROSO CASTRO, C.; MARTÍN ARMARIO, E. y RODRÍGUEZ BOBADA, J. (2003): “Factores Moderadores de la Relación Orientación al Mercado-Resultados: Un Análisis Multinivel”. Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Córdoba, 24-26 Septiembre.
- BARTEL, A.P. (1994): “Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs”. *Industrial Relations*, 33/4, October, pgs. 411-425.
- BATES, T. (1990): “Entrepreneur Human Capital Inputs and Small Business Longevity”. *The*

- Review of Economics and Statistics*, LXXII/4, pgs. 551-559.
- BERRY, L.L.; SEIDERS, K. y GREWAL, D. (2002): "Understanding Service Convenience". *Journal of Marketing*, 66, July, pgs. 1-17.
- BETTENCOURT, L.A. y BROWN, S.W. (1997): "Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Behaviors". *Journal of Retailing*, 73/1, Spring, pgs. 39-61.
- BOJANIC, D.C. y ROSEN, L.D. (1994): "Measuring Service Quality in Restaurants: An Application of the SERVQUAL Instrument". *Hospitality Research Journal*, 18/1, pgs. 3-14.
- BOLTON, R.N. y DREW, J.H. (1991a): "A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes". *Journal of Marketing*, 55, January, pgs. 1-9.
- BOLTON, R.N. y DREW, J.H. (1991b): "A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value". *Journal of Consumer Research*, 17/4, March, pgs. 375-384.
- BOULDING, W.; KALRA, A.; STAELIN, R. y ZEITHAML, V.A. (1993): "A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions". *Journal of Marketing Research*, XXX, February, pgs. 7-27.
- BROWN, S.P. y CHIN, W.W. (2004): "Satisfying and Retaining Customers through Independent Service Representatives". *Decision Sciences*, 35/3, Summer, pgs. 527-550.
- CABRERA ROCHERA, E. (2001): "Diseño de un Sistema para la Evaluación de la Gestión de Abastecimientos Urbanos", tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia.
- CAPELLERAS SEGURA, J.-LI. y VECIANA VERGÉS, J.M. (2004): "Actitudes del Personal hacia el Trabajo y la Organización: Una Aplicación Empírica en la Universidad", *ESIC-MARKET*, 119, 3<sup>er</sup> cuatrimestre, pgs. 47-74.
- CARMEI, A. y FREUND, A. (2004): "Work Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance: An Empirical Investigation". *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7/3, Fall, pgs. 289-309.
- D'ARCIMOLES, Ch.-H. (1997): "Human Resource Policies and Company Performance: A Quantitative Approach Using Longitudinal Data". *Organization Studies*, 18/5, pgs. 857-874.
- DAVENPORT, T.O. (1999): "Human Capital". *Management Review*, 88/11, pgs. 37-42.
- DAVIDSSON, P. y HONIG, B. (2003): "The Role of Social and Human Capital Among Nascent Entrepreneurs". *Journal of Business Venturing*, 18, pgs. 301-331.
- DELANEY, J.T. y HUSELID, M.A. (1996): "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance". *Academy of Management Journal*, 39/4, pgs. 949-969.
- DELERY, J.E. y DOTY, D.H. (1996): "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions". *Academy of Management Journal*, 39/4, pgs. 802-835.
- DELMAR, F. y DAVIDSSON, P. (2000): "Where Do They Come From? Prevalence and Characteristics of Nascent Entrepreneurs". *Entrepreneurship and Regional Development*, 12, pgs. 1-23.
- DÍAZ MARTÍN, A.M. (1997): "Calidad de Servicio en Turismo: Percepciones de los Clientes y de las Empresas". *Tesis Doctoral*, Universidad de Oviedo.
- DÍAZ MARTÍN, A.M. y VÁZQUEZ CASIELLES, R. (1998): "La Calidad de Servicio Percibida por los Clientes y por las Empresas de Turismo Rural". *Revista Española de Investigación de Marketing*, 2, Marzo, pgs. 31-54.
- DODDS, W.B. y MONROE, K.B. (1985): "The Effect of Brand and Price Information on Subjective Product Evaluations". *Advances in Consumer Research*, 12, pgs. 85-90.

- EKINCI, Y.; PROKOPAKI, P. y COBANOGLU, C. (2003): "Service Quality in Cretan Accommodations: Marketing Strategies for the UK Holiday Market". *Hospitality Management*, 22, pgs. 47-66.
- EVANS, D.S. y LEIGHTON, L.S. (1989): "Some Empirical Aspects of Entrepreneurship". *The American Economic Review*, 79/3, June, pgs. 519-535.
- FALCES DELGADO, C.; SIERRA DÍEZ, B.; BECERRA GRANDE, A. y BRIÑOL TURNES, P. (1999): "HOTELQUAL: Una Escala para Medir Calidad Percibida en Servicios de Alojamiento". *Revista de Estudios Turísticos*, 139, pgs. 95-110.
- FICK, G.R. y RITCHIE, J.R.B. (1991): "Measuring Service Quality in the Travel and Tourism Industry". *Journal of Travel Research*, 30/2, Fall, pgs. 2-9.
- FISHER, C.D. (2003): "Why do Lay People Believe that Satisfaction and Performance are Correlated? Possible Sources of a Commonsense Theory". *Journal of Organizational Behavior*, 24/6, pgs. 753-777.
- FLEISCHER, A. y PIZAM, A. (1997): "Rural Tourism in Israel". *Tourism Management*, 18/6, September, pgs. 367-372.
- FLYNN, B.B. y SALADIN, B. (2001): "Further Evidence on the Validity of the Theoretical Models Underlying the Baldrige Criteria". *Journal of Operations Management*, 19, pgs. 617-652.
- FORNELL, C. y LARCKER, D.F. (1981): "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error". *Journal of Marketing Research*, Vol. XVIII, February, pgs. 39-50.
- FROCHOT, I. y HUGHES, H. (2000): "HISTOQUAL: The Development of a Historic Houses Assessment Scale". *Tourism Management*, 21, pgs. 157-167.
- GARCÍA CUESTA, J.L. (1996): "El Turismo Rural como Factor Diversificador de Rentas en la Tradicional Economía Agraria". *Revista de Estudios Turísticos*, 132, pgs. 47-61.
- GARVIN, D. A. (1984): "What Does "Product Quality" Really Mean?". *Sloan Management Review*, Fall, pgs. 25-43.
- GARVIN, D.A. (1987): "Competing on the Eight Dimensions of Quality". *Harvard Business Review*, 65/6, November-December, pgs. 101-109.
- GETTY, J.M. y THOMPSON, K.N. (1994): "A Procedure for Scaling Perceptions of Lodging Quality". *Hospitality Research Journal*, 18/2, pgs. 75-96.
- GREEN, A. y RYAN, J.J.C.H. (2005): "A Framework of Intangible Valuation Areas (FIVA). Aligning Business Strategy and Intangible Assets". *Journal of Intellectual Capital*, 6/1, pgs. 43-52.
- GREENE, W.E.; WALLS, G.D. y SCHREST, L.J. (1994): "Internal Marketing: The Key to External Marketing Success". *Journal of Services Marketing*, 8/4, pgs. 5-13.
- GRÖNROOS, CH. (1982): "An Applied Service Marketing Theory". *European Journal of Marketing*, 16/7, pgs. 30-41.
- GRÖNROOS, CH. (1990): "Relationship Approach to Marketing in Services Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface". *Journal of Business Research*, 20, pgs. 3-11.
- HAIR, J.F. Jr.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. (2000): "Análisis Multivariante". Pearson Educación (5ª edición), Madrid.
- HARTLINE, M.D. y FERRELL, O.C. (1993): "Service Quality Implementation: The Effects of Organizational Socialization and Managerial Actions on Customer-Contact Employee Behaviors". (Technical Working Paper), Report nº 93-122, December, Marketing Science Institute.
- HARTLINE, M.D. y FERRELL, O.C. (1996): "The Management of Customer-Contact Service Employees: An empirical Investigation". *Journal of Marketing*, 60, October, pgs. 52-70.

- HUSELID, M.A. (1995): "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance". *Academy of Management Journal*, 38/3, pgs. 635-672.
- HWANG, I.-S. y CHI, D.-J. (2005): "Relationships among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study". *International Journal of Management*, 22/2, pgs. 285-293.
- ICHNIOWSKI, C.; SHAW, K. y PRENNUSHI, G. (1997): "The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines". *The American Economic Review*, June, pgs. 291-313.
- IGLESIAS, V. y VÁZQUEZ, R. (2001): "The Moderating Effects of Exclusive Dealing Agreements on Distributor Satisfaction". *Journal of Strategic Marketing*, 9/3, pgs. 215-231.
- JO, H. y LEE, J. (1996): "The Relationship between an Entrepreneur's Background and Performance in a New Venture". *Technovation*, 16/4, pgs. 161-171.
- KHAN, M. (2003): "ECOSERV. Ecotourists' Quality Expectations". *Annals of Tourism Research*, 30/1, pgs. 109-124.
- KNUTSON, B.; STEVENS, P.; WULLAERT, C.; PATTON, M. y YOKOHAMA, F. (1991): "LODGSERV: A Service Quality Index for the Lodging Industry". *Hospitality Research Journal*, 14/2, pgs. 277-284.
- KOCH, M.J. y GUNTHER McGRATH, R. (1996): "Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies do Matter". *Strategic Management Journal*, 17, pgs. 335-354.
- LE BLANC, G. (1992): "Factors Affecting Customer Evaluation of Service Quality in Travel Agencies. An Investigation of Customer Perceptions". *Journal of Travel Research*, 30/4, Spring, pgs. 10-16.
- LOCKE, E.A. (1969): "What is Job Satisfaction?". *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, April, pgs. 309-336.
- LOCKE, E.A. y LATHAM, G.P. (1990): "Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel". *Psychological Science*, 1/4, July, pgs. 240-246.
- LÓPEZ FERNÁNDEZ, M.C. y SERRANO BEDIA, A.M. (2001): "Dimensiones y Medición de la Calidad de Servicio en Empresas Hoteleras". *Revista Colombiana de Marketing*, año 2,3 (diciembre), pgs. 1-13.
- MARTÍN CASTEJÓN, P.J. y ROMÁN NICOLÁS, S. (2004): "Influencia de la Experiencia del Vendedor Industrial en su Efectividad en Términos de Ventas ante un Aumento de la Frecuencia de Visitas". XVI Encuentro de Profesores de Marketing, 22-24 de septiembre, Alicante, pgs. 647-653.
- MEYER, S.M. y COLLIER, D.A. (2001): "An Empirical Test of the Causal Relationships in the Baldrige Health Care Pilot Criteria". *Journal of Operations Management*, 19, pgs. 403-425.
- MONFORT MIR, V.M. (2004): "El Valor de los Intangibles en la Empresa Turística Española". *Papeles de Economía Española*, 102, pgs. 176-192.
- NILSSON, L.; JOHNSON, M.D. y GUSTAFSSON, A. (2001): "The Impact of Quality Practices on Customer Satisfaction and Business Results: Product Versus Service Organizations". *Journal of Quality Management*, 6, pgs. 5-27.
- OZMENT, J. y MORASH, E.A. (1994): "The Augmented Service Offering for Perceived and Actual Service Quality". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22/4, Fall, pgs. 352-363.
- PATTON, M.; STEVENS, P. y KNUTSON, B.J. (1994): "Internationalizing LODGSERV as a Measurement Tool : A Pilot Study". *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 2/2, pgs. 39-55.

- PUGH, S.D. (2001): "Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter". *Academy of Management Journal*, 44/5, pgs. 1018-1027.
- RASTOGI, P.N. (2000): "Sustaining Enterprise Competitiveness-Is Human Capital the Answer?". *Human Systems Management*, 19, pgs. 193-203.
- REICHEL, A.; LOWENGART, O. y MILMAN, A. (2000): "Rural Tourism in Israel: Service Quality and Orientation". *Tourism Management*, 21/5, October, pgs. 451-459.
- REYNOLDS, P.D. (1997): "Who Starts New Firms?- Preliminary Explorations of Firms-in-Gestation". *Small Business Economics*, 9, pgs. 449-462.
- ROBISON, L.J.; SCHMID, A.A. y SILES, M.E. (2002): "Is Social Capital Really Capital?". *Review of Social Economy*, LX/1, March, pgs. 1-21.
- RUSSELL, J.; TERBORG, J.R. y POWERS, M.L. (1985): "Organizational Performance and Organizational Level Training and Support". *Personnel Psychology*, 38, pgs. 849-863.
- SALEH, F. y RYAN, C. (1991): "Analysing Service Quality in the Hospitality Industry Using the SERVQUAL Model". *Service Industries Journal*, 11/3, July, pgs. 324-343.
- SALEH, F. y RYAN, C. (1992): "Client Perceptions of Hotels: A Multi-Attribute Approach". *Tourism Management*, 13/2, June, pgs. 163-168.
- SATORRA, A. y BENTLER, P.M. (2001): "A Scaled Difference Chi-Square Test Statistic for Moment Structure Analysis". *Psychometrika*, 66/4, pgs. 507-514.
- SURESHCHANDAR, G.S.; RAJENDRAN, CH. y ANANTHARAMAN, R.N. (2002): "The Relationship between Management's Perception of Total Quality Service and Customer Perceptions of Service Quality". *Total Quality Management*, 13/1, pgs. 69-88.
- TIAN-COLE, S.; CROMPTON, J.L. y WILLSON, V.L. (2002): "An Empirical Investigation of the Relationships Between Service Quality, Satisfaction and Behavioral Intentions among Visitors to a Wildlife Refuge". *Journal of Leisure Research*, 34/1, pgs. 1-24.
- ÚBEDA GARCÍA, M. (2003): "La Formación y los Resultados Empresariales: Un Análisis Empírico". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 12/4, pgs. 185-198.
- VAN de VEN, A.H.; HUDSON, R. y SCHROEDER, D.M. (1984): "Designing New Business Startups: Entrepreneurial, Organizational, and Ecological Considerations". *Journal of Management*, 10/1, pgs. 87-107.
- WALDMAN, D.A. y GOPALAKRISHNAN, M. (1996): "Operational, Organizational, and Human Resource Factors Predictive of Customer Perceptions of Service Quality". *Journal of Quality Management*, 1/1, pgs. 91-107.
- ZEITHAML, V.A. (1988): "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence". *Journal of Marketing*, 52, July, pgs. 2-22.

ANEXO A- Dimensiones de la calidad percibida en turismo									
	TANGIBLES/SERVICIOS	OFERTA COMPLEMENTARIA	BENEFICIO BÁSICO	PROFESIONALIDAD			ACCESIBILIDAD	Número de dimensiones (número ítems)	Ámbito de estudio
Knutson et al. (1991)	TANGIBLES		FIABILIDAD	CAPACIDAD DE RESPUESTA	EMPATÍA	CONFIANZA	*	5 (26 ítems)	Hotel
Fick y Ritchie (1991)	TANGIBLES		FIABILIDAD	CAPACIDAD DE RESPUESTA	EMPATÍA	CONFIANZA	*	5 (22 ítems)	Varios (hotel)
Saleh y Ryan (1991), 1			FIABILIDAD (incluye tangibles)	CAPACIDAD DE RESPUESTA	COMPRESIÓN DEL CLIENTE	CONFIANZA		Muestra de clientes 1: 4 (32 ítems)	Hotel
Saleh y Ryan (1991), 2	TANGIBLES				COMPRESIÓN DEL CLIENTE	CONFIANZA EVITAR SARCASMO CONVIVENCIA (fiabilidad+tangibles+confianza+capacidad de respuesta)		Muestra de clientes 2:5 (no información sobre ítems)	Hotel
Saleh y Ryan (1992)		PRODUCTO AUXILIAR 1 PRODUCTO AUXILIAR 2 (tangibles y servicios)	PRODUCTO BÁSICO	CONVIVENCIA			*	4 (33 ítems)	Hotel
				PRODUCTO AUMENTADO					
Le Blanc (1992)			FIABILIDAD (más empatía)	CAPACIDAD DE RESPUESTA		CORTESÍA COMPETENCIA CREDIBILIDAD	DISPONIBILIDAD (empleados disponibles)	9 (6 sign.) (21 ítems)	Agencia de viajes
Patton et al. (1994)	TANGIBLES		FIABILIDAD	CAPACIDAD DE RESPUESTA	EMPATÍA	CONFIANZA	*	5 (26 ítems)	Hotel
Getty y Thompson (1994)	TANGIBLES		FIABILIDAD	INTERACCIÓN				3 (22 ítems)	Hotel
Bojanic y Rosen (1994)	TANGIBLES		FIABILIDAD	CAPACIDAD DE RESPUESTA	COMPRESIÓN DEL CLIENTE	CONFIANZA	ACCESIBILIDAD	6 (sólo 3 sign.) (25 ítems)	Restaurante
Díaz (1997) Díaz y Vázquez (1998)	TANGIBLES	OFERTA COMPLEMENTARIA (servicios+actividades+tangibles)	BENEFICIO BÁSICO	INTERACCIÓN			*	4 (22 ítems)	Alojamientos de turismo rural
Falces et al. (1999)	TANGIBLES			INTERACCIÓN (capacidad de respuesta+empatía+confianza+tangibles)			*	3 (20 ítems)	Hotel
Frochot y Hughes (2000)	TANGIBLES	SERVICIOS COMPLEMENTARIOS		CAPACIDAD DE RESPUESTA	EMPATÍA	COMUNICACIÓN	*	5 (24 ítems)	Parque cultural
López y Serrano (2001)	TANGIBLES	OFERTA COMPLEMENTARIA		INTERACCIÓN (empatía+confianza)			*	4 (22 ítems)	Hotel
Aguilar y Moreno (2002)	TANGIBLES			INTERACCIÓN 2 (fiabilidad+capacidad de respuesta+horario+confianza)				2 (19 ítems)	Hotel-recepción
Aguilar y Moreno (2002)	TANGIBLES		FIABILIDAD	INTERACCIÓN			*	3 (21 ítems)	Hotel-restaurante
Albacete y Fuentes (2002)	TANGIBLES	OFERTA COMPLEMENTARIA (tangibles y servicios)	EXIGENCIA BÁSICA	CAPACIDAD DE RESPUESTA	COMPRESIÓN DEL CLIENTE	SEGURIDAD COMPETENCIA (más cortesía)	*	7 (36 ítems)	Turismo rural
Tian-Cole et al. (2002)	CALIDAD DE REFUGIO	CALIDAD DE LA EXPERIENCIA						2 (10 ítems)	Turismo naturaleza-refugio
Ekinci et al. (2003)	TANGIBLES			INTERACCIÓN			*	2 (13 ítems)	Alojamientos
Khan (2003)	TANGIBLES ECOTANGIBLES		FIABILIDAD	CAPACIDAD DE RESPUESTA	EMPATÍA	CONFIANZA	*	6	Turismo naturaleza

\* Aunque la accesibilidad no se constituye como dimensión, el trabajo contiene uno o varios ítems relacionados con la accesibilidad en otra dimensión (empatía, capacidad de respuesta u oferta complementaria)

Fuente: Elaboración propia

ANEXO B. La relación entre la formación y los resultados					
Estudio	Muestra analizada	Medida de la formación	Medida de resultados	Metodología	Hallazgos-observaciones
Van de Ven et al. (1984)	-12 nuevas pequeñas empresas de software educativo (EEUU) -Respuestas de responsable de empresa	-Nivel de educación del empresario: 1: Bachillerato; 2: 1-3 años estudios Universit.; 3: Licenciatura; 4: Master; 5: Doctorado -Años de experiencia en el sector antes de la creación de la empresa -Experiencia en creación de pequeñas empresas	Medida compuesta a partir de: -Crecimiento (ventas anuales, número de empleados y clientes) -Independencia de la empresa que subcontrata (porcentaje de ventas totales para la empresa que subcontrata) -Evaluación subjetiva (escala de 5 puntos) del resultado de la empresa (por responsable empresa, por empresa sponsor y por clientes) Respuestas directamente de clientes y persona de contacto de empresa que subcontrata-	-Encuesta personal en la empresa -Diferencia de medias entre dos grupos de empresas según estadio de desarrollo (correlacionado con resultados y no con tiempo desde creación)	El nivel de educación influye positivamente en el desarrollo de la empresa (5 de las 6 empresas en una avanzada etapa de desarrollo habían completado estudios de doctorado –o les faltaba sólo la tesis- en temas relacionados con la educación o similar. Mientras que sólo 2 de los 6 empresarios en la etapa menos avanzada de desarrollo tenían PhD)  La influencia positiva de los años de experiencia en el sector no llega a ser estadísticamente significativa  Relación negativa de la experiencia previa en creación de pequeñas empresas
Russell et al. (1985)	-62 establecimientos de una empresa internacional de distribución de mercancías	-Porcentaje de empleados formados en ventas -Medida resumen a partir de 4 indicadores sobre percepciones de los empleados del énfasis puesto por el establecimiento en la formación (escala de 5 puntos)	-Productividad: medida objetiva de ventas por empleado -Medida resumen a partir de 6 indicadores sobre la imagen del establecimiento según se percibe por los empleados: medidas subjetivas periódicas (escala de 5 puntos)	-Encuesta personal realizada por la empresa a los empleados -Análisis de regresión	Medida objetiva de porcentaje de empleados formados en ventas: relación positiva con las dos medidas Medida subjetiva de énfasis en formación: relación positiva con medida subjetiva sobre imagen del establecimiento
Bates (1990)	-4429 pequeñas empresas con único propietario, creadas entre 1976 y 1982 (EEUU)	-Número de años de educación -Experiencia como responsable de empresa -Existencia de algún pequeño negocio en su entorno familiar	-Permanencia del negocio en 1986 -Estructura financiera	-Encuesta postal -Análisis Logit	Los estudios superiores influyen en la permanencia del negocio El nivel de educación influye en la estructura financiera, mayor inversión inicial y endeudamiento asociado a mayor nivel de educación
Bartel (1994)	-495 divisiones o empresas (EEUU)	-Nueva formación (porcentaje de grupos de la empresa que reciben formación después de 1983)	Productividad de los empleados (incremento entre 1986 y 1983)	-Base de datos COMPUSTAT -Análisis de regresión	Relación positiva
Huselid (1995)	- 968 grandes empresas (EEUU)	-8 indicadores sobre habilidades de empleados y estructuras organizativas en la empresa	-Tasa de turnover anual media -Ventas por empleado -Q de Tobin (valor de mercado/coste de reposición de sus activos) -Rentabilidad sobre el capital	-Encuesta postal -Análisis de regresión	Relación positiva
Waldman y Gopalakrishnan (1996)	-26 Unidades de negocio ubicadas en Montreal pertenecientes a las principales áreas del sector servicios. -67 managers y 164 clientes	Preguntan a managers de unidades de negocio utilizando 8 indicadores que tienen asociada una escala de 5 puntos por percepciones sobre la orientación hacia la calidad de la formación existente en la empresa	Preguntan a los clientes por percepciones de calidad (SERVQUAL-22 indicadores y 7 puntos) y satisfacción global (1 indicador de 5 puntos)	-Encuesta postal -Análisis de correlaciones y regresiones paso a paso con variable dependiente, bien la calidad o la satisfacción global	<i>Correlaciones:</i> Relación positiva y no significativa de formación con calidad percibida Relación positiva y significativa de formación con satisfacción global <i>Regresiones paso a paso:</i> La formación no entra en ningún caso. <u>Advierten la necesidad de interpretar los resultados con cautela debido al tamaño de muestra</u>
Delaney y Huselid (1996)	-590 empresas y organizaciones no lucrativas (EEUU) -Respuestas de representantes de organización	-Indicador a partir de 3 ítems sobre si había habido en los últimos dos años algún tipo de formación formal; número de empleados que habían recibido formación; percepción sobre la efectividad en la formación (3 puntos). Estandariza las tres medidas y hace la media	-7 ítems sobre percepción de resultados internos en los últimos 3 años en relación con organizaciones similares -4 ítems sobre percepción de resultados en el mercado en los últimos 3 años en relación con competidores (sólo para empresas) -Escala de 4 puntos en todos los casos	-Encuesta telefónica o postal -Análisis de regresión	Relación positiva
Delery y Doty (1996)	-Bancos (EEUU)-216 respuestas de responsable de recursos humanos y 114 de presidente	-4 indicadores sobre la intensidad en la que existen programas de formación para empleados -Escala de 7 puntos	-Rentabilidad sobre los activos -Rentabilidad sobre capital (ROE) (Base de datos)	-Encuesta postal -Análisis de regresión	Relación positiva

ANEXO B. La relación entre la formación y los resultados (CONTINUACIÓN)					
Estudio	Muestra analizada	Medida de la formación	Medida de resultados	Metodología	Hallazgos-observaciones
Jo y Lee (1996)	-48 pequeñas empresas recién creadas (Korea)	-Nivel de educación -Experiencia en el sector -Relación de la educación con el producto	-Rentabilidad sobre los activos -Rentabilidad sobre las ventas -Rentabilidad sobre los empleados -Tasa de crecimiento de los activos -Tasa de crecimiento de los empleados	-Encuesta personal -Correlaciones	Relación positiva de nivel de educación con ROA y ROS. Relación positiva entre la experiencia en el sector y la rentabilidad sobre los empleados, el crecimiento de los activos y el crecimiento del número de empleados Relación positiva entre la posesión de una titulación similar al producto y el crecimiento
Koch y McGrath (1996)	-319 SBU (EEUU) -Respuestas de ejecutivos responsable de la SBU	-Suma ponderada del número de puestos que reciben formación formal	-Ratio: ventas netas de la SBU(en millones de dólares)/número de empleados	-Encuesta postal -Análisis de regresión	No relación
D'Árcimoles (1997)	1. 61/42 empresas industriales (Francia)	-Ratio: Gastos de formación/total gastos en sueldos y salarios	-ROC: beneficio/activos totales -Valor añadido/total plantilla	-A partir de dos bases de datos existentes - Correlaciones	Relación positiva
Ichniowski (1997)	-36 líneas de producción de 17 empresas sector siderúrgico (EEUU)	-Preguntan a distintas personas, desde jefes de recursos humanos, representantes de sindicatos, jefes de relaciones laborales, etc. y consultan documentos internos -Establecen dos niveles: alto nivel de formación, si todos empleados han recibido formación; o bajo, si sólo algunos	Dos medidas simples objetivas:  Productividad: (1- fracción de tiempo perdido respecto a horas planificadas de duración por paradas no planificadas de la línea de producción)  Calidad del producto: porcentaje de toneles producidos que cumplen los estándares de calidad.	-Encuestas personales  -Datos de panel por meses  -Análisis de regresión	Relación positiva en ambas medidas de resultado
Almus y Nerlinger (1999)	-Pequeñas empresas nuevas e independientes en varios sectores (creadas entre 1989 y 1996) (Alemania occidental)	-Tipo de titulación -Posesión de MBA	-Tasa de crecimiento anual, datos de panel por periodos de 6 meses	-Bases de datos- -Análisis de regresión	Relación positiva entre el tipo de titulación y el crecimiento, en todas las empresas. Relación positiva del título MBA, sólo en el caso de las empresas menos innovadoras
Nilsson et al. (2001)	Base de datos del Índice de Excelencia Sueco correspondiente al año 1999: 1658 organizaciones suecas de 5 sectores, entre ellos banca y seguros; servicio; y, comercio, transporte y comunicación (son respuestas de CEO's)  +indicadores objetivos de resultados empresariales de la Agencia de Información sueca (UC)	La política de RRHH incluye medida de formación y de programas de satisfacción de empleados (1 constructo) -5 indicadores	-Satisfacción del cliente -medida resumen, 2 indicadores sobre incremento de satisfacción y disminución de quejas en los últimos años -Resultados empresariales: -Medida resumen subjetiva, 4 indicadores (resultado global, resultado en relación con competidores, uso de recursos, y eficacia de la organización) -Indicadores objetivos de resultados empresariales: -Medida resumen, 2 indicadores: margen de beneficio y ROCAPITAL	-Base de datos- -Escalas de intervalos de 10 puntos  -Metodología de ecuaciones estructurales (PLS)	Relación positiva y directa entre política de RRHH y resultados empresariales (medida subjetiva) En empresas de servicios es mayor que en producción (n.s.) el coeficiente asociado a esta relación  Relación positiva y directa entre satisfacción del cliente y resultados empresariales (medida subjetiva). Cuando se usa el indicador objetivo la relación no es significativa

ANEXO B. La relación entre la formación y los resultados (CONTINUACIÓN)					
Estudio	Muestra analizada	Medida de la formación	Medida de resultados	Metodología	Hallazgos-observaciones
Meyer y Collier (2001)	-220 hospitales de al menos 60 camas de EEUU - Preguntan a Director de Calidad, Vicepresidente e Calidad o Responsable de calidad	-Tipo de política de formación hacia calidad de servicio con 4 indicadores: formación para incrementar las capacidades, entrenamiento para hacer frente a fallos de servicio, técnicas para resolver problemas, evaluación de los beneficios de la formación	Entre otras destacan: -Resultados de satisfacción de pacientes y otros grupos de interés, 4 indicadores sobre la satisfacción global del paciente, número de pacientes que vuelven, satisfacción global de grupos de interés y lealtad de grupos de interés -Resultado de satisfacción de pacientes y grupos de interés en comparación con competidores, 3 indicadores sobre satisfacción global del paciente, número de quejas, satisfacción de grupos de interés -El resto de medidas de resultados incluye resultados de eficiencia, productividad de empleados, costes, etc.	-Encuesta postal y escala de 7 puntos -Modelización de ecuaciones estructurales	En marco de MBNQA en sector sanitario (1995) (*): Política de formación y programas de bienestar de empleados se integran en un constructo. Satisfacción del paciente y orientación al cliente en otro Existe relación causal positiva y significativa entre el primero y el segundo  No existe relación significativa entre el primero y otros resultados de la empresa
Sureshchandar et al. (2002)	-43 bancos de la India -248 ejecutivos y 277 clientes	Integrada en política de recursos humanos con otras variables que miden, delegación implicación de empleados y selección: -7 indicadores sobre vinculación de formación a los planes a largo plazo de la empresa, evaluación de los programas de formación, frecuencia de programas de formación en calidad, formación de empleados en habilidades para resolver problemas, formación en trabajo de grupo, formación en relaciones humanas, formación para habilidades comunicativas	-5 dimensiones sobre calidad percibida. Dimensión servicio básico se refiere a diversidad de servicios, intensidad y profundidad de servicio, innovación de servicio, disponibilidad de la mayoría de operaciones en cada sucursal, horario conveniente	-Encuesta postal -Escala de 7 puntos -Análisis de regresión para cada dimensión de calidad percibida como variable dependiente	La política de recursos humanos tiene una influencia positiva en la calidad percibida del servicio básico según se percibe por el cliente
Davidsson y Honig (2003)	-380 individuos que han iniciado la creación de una pequeña empresa (Suecia) -y 608 individuos como grupo de control	-Nivel de educación (número años) -Cursos relacionados con la actividad empresarial (sí/no) -Experiencia previa en creación de empresas (sí/no) -Experiencia como asalariado (número años) -Experiencia como responsable o supervisor (número años)	-Iniciado algún paso para creación de empresa (sí/no) -Número de actividades desarrolladas relacionadas con la creación de una empresa -Si se ha conseguido alguna venta en cada ola de entrevistas (sí/no) -Si se consiguen beneficios en cada ola de entrevistas (sí/no)	-Entrevistas sucesivas en 4 momentos de tiempo -Regresión logística -Regresión OLS	Relación positiva entre <i>nivel de educación, años de experiencia como asalariado y experiencia previa en apertura de empresa</i> , y la decisión de creación de una empresa El avance en el desarrollo de las actividades está influido por si ha existido <i>experiencia previa en apertura de empresa y cursos empresariales</i> Las ventas y los beneficios no están influidos por ninguna de las variables que miden el capital humano
Úbeda (2003)	-78 empresas de 100 o más trabajadores en distintos sectores (Comunidad Valenciana, España) -Respuestas del director de recursos humanos	Cinco factores resultantes de aplicar análisis factorial a escala de 24 indicadores: -Desarrollo del capital humano -Funciones del servicio de formación -La evaluación de la formación -Objetivo económico que persigue política de formación -Formación proactiva	-Medida resumen de satisfacción de los empleados a partir de 4 indicadores -Medida resumen de satisfacción de los clientes a partir de 3 indicadores -Medida resumen de la satisfacción de propietarios/accionistas a partir de 4 indicadores -Variable objetiva de productividad de empleados: ventas por empleado	-Encuesta postal -Escala de 11 puntos -Análisis de regresión	Relación positiva de cada factor con la satisfacción de los empleados, clientes y accionistas.  Respecto, a la productividad, influyen positivamente el desarrollo del capital humano y negativamente la evaluación de la información. En el caso de la productividad, aunque el nivel de explicación del modelo mejora al añadir variables de formación frente al modelo simple, sin embargo la mejora del modelo no es significativa.
Martín y Román (2004)	-420 empresas de distribución mayorista del sector industrial (España)	-Años de experiencia del vendedor	Efectividad del vendedor: variación de cifra de ventas de cada empresa en año 2003 y año 2002 (en 2002 se realiza experimento)	-Experimento -Análisis ANOVA (dos grupos de vendedores en función de su experiencia)	La experiencia del vendedor intensifica el efecto del aumento de frecuencia de visitas sobre las ventas

\*MBNQA: Modelo americano de excelencia, Malcolm Baldrige National Quality Award

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO C. La relación entre la satisfacción y los resultados**

Estudio	Muestra analizada	Medida de la satisfacción de los empleados	Medida de resultados	Metodología	Hallazgos-observaciones
Hartline y Ferrell (1993 y 1996)	-97 hoteles (EEUU) -561 respuestas de empleados de contacto y 1351 respuestas de clientes -Unidad de análisis: el hotel	-Medida resumen de la satisfacción con el empleo a partir 8 indicadores correspondientes a 8 facetas distintas	-Medida resumen de la calidad percibida por el cliente a partir de 10 indicadores sobre contacto con los empleados (de escala SERVQUAL). Piden información de medida directa de la diferencia entre percepciones y expectativas.	-Encuesta postal -Escala de 5 puntos -Análisis path	Relación positiva
Waldman y Gopalakrishnan (1996)	-26 SBU ubicadas en Montreal pertenecientes a las principales áreas del sector servicios -67 managers y 164 clientes	-Medida resumen a partir de 8 indicadores sobre marketing interno en la empresa -Escala de 5 puntos	-Medida resumen a partir de 22 indicadores sobre calidad percibida (SERVQUAL). Escala de 7 puntos -Satisfacción global. 1 indicador de 5 puntos	-Encuesta postal -Análisis de correlaciones y regresiones paso a paso	No correlación con calidad percibida Correlación con satisfacción al 90% Las relaciones con los empleados no entran en regresión paso a paso
Bettencourt y Brown (1997)	-personal de ventanilla, jefes de servicio al cliente y clientes de 50 sucursales de un banco (EEUU) -232 respuestas por triadas	-Medida resumen de satisfacción con el empleo sobre 12 indicadores de satisfacción global -justicia percibida en el puesto de trabajo sobre 33 indicadores (construido de segundo orden con cinco dimensiones) -Escala de 7 puntos	-Medida de satisfacción del cliente a partir de 2 indicadores (escala de 5 puntos) y dicotómica -Comportamientos sociales a partir de 15 indicadores, 3 dimensiones: trabajo extra para consumidor, servicio al cliente, cooperación con otros empleados	-Encuesta postal -Ecuaciones estructurales y correlaciones (sólo 47 a 50 observaciones)	Ecuaciones estructurales: No relación de satisfacción con empleo y comportamiento social. Es la percepción de la justicia, por parte del empleado, la que influye en la satisfacción y en el comportamiento, anulando la influencia directa de la satisfacción sobre dicho comportamiento Correlaciones: No correlación de satisfacción del cliente con satisfacción de empleado
Flynn y Saladin (2001)	-164 plantas de distintos sectores industriales y distintos países (Alemania, Italia, Japón, UK y EEUU) -Respuestas de trabajadores en distintos niveles	-2 indicadores sobre bienestar en la empresa (se integran en una medida resumen más amplia, que tiene que ver con la política de recursos humanos en general)	-Medida resumen a partir de 11 indicadores sobre resultados en clientes, recursos humanos, socios-proveedores, resultados en el mercado, resultados financieros	-Encuesta postal -Análisis path	Relación positiva indirecta a través del control de procesos (MBNQA, 1997) (*)
Meyer y Collier (2001)	-220 hospitales de al menos 60 camas de EEUU - Preguntan a Director de Calidad, Vicepresidente e Calidad o Responsable de calidad	-Programas de bienestar y satisfacción de los empleados existentes en la empresa -5 indicadores	Entre otras destacan: -Resultados de satisfacción de pacientes y otros grupos de interés, 4 indicadores sobre la satisfacción global del paciente, número de pacientes que vuelven, satisfacción global de grupos de interés y lealtad de grupos de interés -Resultado de satisfacción de pacientes y grupos de interés en comparación con competidores, 3 indicadores sobre satisfacción global del paciente, número de quejas, satisfacción de grupos de interés -Entre las otras medidas de resultados incluye resultados de eficiencia, productividad de empleados, etc.	-Encuesta postal y escala de 7 puntos -Modelización de ecuaciones estructurales	En marco de MBNQA en sector sanitario (1995) (*): Política de formación y programas de bienestar y satisfacción del empleado se integran en un constructo. Satisfacción del paciente y orientación al cliente en otro Existe relación causal positiva y significativa entre el primero y el segundo No existe relación significativa entre el primero y otros resultados de la empresa
Nilsson et al. (2001)	Base de datos del Índice de Excelencia Sueco correspondiente al año 1999: 1658 organizaciones suecas de 5 sectores, entre ellos banca y seguros; servicio; y, comercio, transporte y comunicación -Son respuestas de CEO's) +indicadores objetivos de resultados empresariales	La política de RRHH incluye medida de formación y de programas de satisfacción de empleados (1 constructo) -5 indicadores	-Satisfacción del cliente - medida resumen, 2 indicadores sobre incremento de satisfacción y disminución de quejas en los últimos años -Resultados empresariales: -Medida resumen subjetiva, 4 indicadores (resultado global, resultado en relación con competidores, uso de recursos, y eficacia de la organización) -Indicadores objetivos de resultados empresariales: -Medida resumen, 2 indicadores: margen de beneficio y ROC	-Base de datos- -Escala de intervalos de 10 puntos -Metodología de ecuaciones estructurales (PLS)	Relación positiva y directa entre política de RRHH y resultados empresariales (medida subjetiva) En empresas de servicios es mayor que en producción (n.s.) el coeficiente asociado a esta relación Relación positiva y directa entre satisfacción del cliente y resultados empresariales (medida subjetiva). Cuando se usa el indicador objetivo la relación no es significativa

ANEXO C. La relación entre la satisfacción y los resultados (CONTINUACIÓN)					
Estudio	Muestra analizada	Medida de la satisfacción de los empleados	Medida de resultados	Metodología	Hallazgos-observaciones
Pugh (2001)	-39 sucursales bancarias (EEUU) -131 respuestas de empleados de contacto y observaciones directas de investigador correspondientes a los 131 empleados -220 respuestas de clientes	-medida resumen del test de expresividad no verbal de emociones (11 indicadores; escala de 7 puntos)  -medida resumen de 4 indicadores a partir de observación: saludo o no en tres segundos (1/0); sonrisa (0/1/2); contacto ojos (0/1/2); agradecimiento (1/0)	-Medida resumen a partir de 6 indicadores que miden estado afectivo del cliente ese día; escala de 5 puntos  -Medida resumen a partir de 10 indicadores sobre grado de acuerdo o desacuerdo en parte de los atributos de la escala SERVQUAL; escala de 5 puntos	-Encuesta personal y observación directa  -Análisis path	La evaluación de la calidad percibida por el cliente está influida por la expresividad observada, tanto directa como indirectamente, a través del estado afectivo positivo del cliente.  La expresividad declarada influye en la expresividad observada.
Sureshchandar et al. (2002)	-43 bancos de la India -248 ejecutivos y 277 clientes	-9 indicadores sobre satisfacción del empleado (grado en que la dirección se centra en mejora del empleo más que en aumento y rotación, grado en que la dirección busca formas de mejorar satisfacción, diseño de planes de carrera, etc.)	-5 dimensiones sobre calidad percibida. Dimensión servicio básico se refiere a diversidad de servicios, intensidad y profundidad de servicio, innovación de servicio, disponibilidad de la mayoría de operaciones en cada sucursal, horario conveniente	-Encuesta postal  -Escala de 7 puntos  -Análisis de regresión para cada dimensión de calidad percibida como variable dependiente	La satisfacción del empleado tiene una influencia positiva en la calidad percibida del servicio básico según se percibe por el cliente
Babakus et al. (2003)	- 180 empleados de banca (Turkey)	-Medida resumen de satisfacción con el puesto de trabajo a partir de 4 indicadores sobre distintas facetas	-Medida resumen sobre recuperación del servicio a los clientes a partir de 5 indicadores	-Cuestionario autoadministrado  -Escala de 5 puntos  -Ecuaciones estructurales	Relación positiva
Brown y Chin (2004)	-pequeños negocios con un propietario-distribuidores independientes (EEUU y Canadá) -248 respuestas de distribuidores y 3.926 respuestas de clientes	-Medida resumen a partir de 4 indicadores sobre distintas facetas. 1 factor tras análisis factorial	-Desempeño del distribuidor valorado por el mismo a partir de 12 indicadores. Análisis factorial revela 3 factores: fiabilidad, confianza, y servicio postventa -Calidad percibida por el cliente a partir de SERVQUAL.13 indicadores que se constituyen en tres factores: servicio básico 1, servicio básico 2 y servicio postventa -Satisfacción del cliente a partir de 3 indicadores, 1 factor -Actitud hacia el producto, 1 factor a partir de 3 indicadores -Intención de compra, 1 indicador	-Encuesta postal  -Escala de 5 puntos  -Ecuaciones estructurales	La satisfacción está relacionada positivamente con la autoevaluación del desempeño del trabajo del empleado  La autoevaluación está relacionada con la calidad percibida  La satisfacción, además, intensifica la relación entre autoevaluación y calidad percibida  La satisfacción no influye directamente en la calidad percibida (no contagio emocional)  Calidad percibida influye en satisfacción y satisfacción influye en intención de volver a comprar
Carmeli y Freund (2004)	- 183 abogados que trabajan en bufetes privados (Israel)	-6 indicadores sobre distintas facetas  -Escala de 5 puntos	-5 indicadores sobre 5 dimensiones: resultados globales, capacidad para llevarse bien con otros, acabar tareas a tiempo, calidad del trabajo, y logro de objetivos  -Escala de 7 puntos	-Encuesta postal  -Análisis path	Relación positiva y significativa entre la satisfacción del empleado y su desempeño
Hwang y Chi (2005)	-359 respuestas de empleados en 61 hoteles internacionales de Taiwan	-9 indicadores que tras análisis confirmatorio resultan en tres dimensiones: remuneración justa, condiciones de trabajo y concepto general. Para cada una de estas dimensiones utiliza un indicador resumen	-16 indicadores que tras análisis factorial confirmatorio dan lugar a tres dimensiones: resultados financieros, resultados de servicio y resultados internos. Para cada una de estas dimensiones se queda con un indicador resumen que introduce en análisis de ecuaciones estructurales	-Encuesta postal  -Ecuaciones estructurales	Relación positiva y significativa entre la satisfacción del empleado y los resultados empresariales.

\*MBNQA: Modelo americano de excelencia, Malcolm Baldrige National Quality Award

Fuente: Elaboración propia