

# EMPOWERMENT ORGANIZATIVO, RECUPERACIÓN DE LOS FALLOS DE SERVICIO Y CALIDAD DE SERVICIO: PAPEL MODERADOR DEL TAMAÑO DEL HOTEL Y DE LA RATIO H/E

---

TERESA GARCÍA GARAZO  
CONCEPCIÓN VARELA NEIRA  
LEANDRO BENITO TORRES  
BELÉN BANDE VILELA

[mariateresa.garcia@usc.es](mailto:mariateresa.garcia@usc.es), [conchi.varela@usc.es](mailto:conchi.varela@usc.es), [ito.benito@usc.es](mailto:ito.benito@usc.es),  
[belen.bande@usc.es](mailto:belen.bande@usc.es)

*Universidad de Santiago de Compostela*

## RESUMEN

*La calidad de servicio de las empresas hoteleras constituye un elemento clave de su éxito, por lo que resulta de interés conocer sus antecedentes organizativos. Nosotros proponemos que las prácticas de empowerment organizativo y de recuperación de los fallos de servicio producidos tiene un efecto positivo en la calidad de servicio percibida. Además, proponemos que las prácticas organizativas consideradas no influyen del mismo modo en todos los hoteles, siendo el tamaño del establecimiento y su ratio H/E factores moderadores de las relaciones.*

*Las relaciones propuestas se examinan empíricamente en base a los datos obtenidos de los directores y empleados de contacto con los clientes de 149 hoteles. Los resultados muestran que tanto el empowerment organizativo como el esfuerzo en recuperar los servicios fracasados influyen positivamente en la calidad de*

*servicio percibida, pero esta influencia varía según el ratio H/E del establecimiento, pero no con su tamaño.*

**Palabras clave**

Empowerment organizativo, recuperación de fallos de servicio, calidad de servicio, tamaño, ratio H/E, hoteles.

## 1. Introducción

Las empresas de servicios, en particular las del sector hotelero, deben ver la entrega de un servicio de calidad como un resultado crítico para lograr satisfacción y lealtad de los clientes y, por esta vía, crecimiento y rentabilidad (Albrecht y Zemke, 1985; Schneider y Bowen, 1993; Hartline y Ferrell, 1996; Johnson, 1996; Heskett et al., 1997; Lytle et al. 1998). En su estudio de los hoteles españoles, Claver et al. (2006:42) concluyen: “Al comparar las diferencias en el rendimiento de estos dos grupos de hoteles [compromiso medio con la calidad y compromiso elevado con la calidad], se obtuvo que los que muestran un mayor compromiso con la gestión de la calidad son los que obtienen niveles significativamente más altos en el rendimiento económico, la satisfacción de los grupos de interés (clientes y empleados) y en el beneficio bruto por habitación y día”. Además, según los resultados del meta-análisis de Carrillat et al. (2009:96), “la calidad de servicio juega un papel central en ayudar a las empresas a construir relaciones con los clientes ya que tiene un gran impacto en la satisfacción de los clientes, la lealtad actitudinal, y las intenciones de compra”. Para materializar su compromiso con la calidad, los directivos deben desarrollar enfoques de proceso, fundamentados en el desarrollo de prácticas organizativas orientadas al servicio como vía principal para alcanzar la excelencia del servicio (Testa y Sipe, 2006).

En este contexto, los objetivos del trabajo son dos. Primero, examinar cómo influyen diversas prácticas organizativas en la calidad de servicio percibida. Por ello, el presente estudio examina el efecto del empowerment organizativo (EO) y de la recuperación de los fallos de servicio (RF) en la calidad de servicio percibida (CS). Segundo, dado que el sector hotelero está compuesto por establecimientos con diferentes tamaños y ratios H/E, examinar el papel moderador de estas variables en las relaciones entre las prácticas organizativas y la calidad de servicio percibida. Estas relaciones han sido poco estudiadas en el sector hotelero.

El trabajo se estructura del siguiente modo. Primero se realiza una revisión teórica de la literatura con la finalidad de fundamentar adecuadamente las hipótesis a contrastar. Luego se expone el análisis empírico realizado sobre datos recogidos de la dirección y del personal de recepción de una muestra de hoteles, lo que permite evitar el “common method variance bias”; de acuerdo con Karatepe et al. (2006: 558), “los estudios empíricos futuros deberían utilizar fuentes múltiples para evitar este problema [common method variance bias]”. Posteriormente se muestran y se comentan los resultados. Por último, se identifican las limitaciones del trabajo y líneas futuras de investigación.

## 2. Calidad de servicio

La calidad de servicio hace referencia a un juicio global relativo a la superioridad de un servicio (Parasuraman, 1987; Parasuraman et al., 1988). La literatura sobre calidad de servicio es muy abundante (Camisón et al., 2007; Santomá y Costa, 2007; Seth et al., 2005; Zeithaml, 2000). Recientemente, Martínez y Martínez (2010) han presentado una revisión de la investigación realizada en los últimos 25 años sobre calidad de servicio, en la que se describen las características, tanto a nivel conceptual como de medida, de modelos tales como: SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988), SERVPERF (Cronin y Taylor, 1992), SERVQUAL modificado (Parasuraman et al., 1991), SERVQUAL revisado (Parasuraman et al., 1994), modelo de Rendimiento Evaluado (EP) (Teas, 1993, 1994) y modelo Jerárquico y Multidimensional (Brady y Cronin, 2001). No obstante esta atención, Serrano, López y Gómez (2007:252) señalan que “la investigación en gestión de calidad dentro de este sector [servicios] no está tan desarrollada como en la industria”.

Una cuestión relacionada con el sector específico de análisis en este trabajo es la relativa a la universalidad de las dimensiones de la calidad de servicio en diferentes contextos (Babakus y Boller, 1992; Cronin y Taylor, 1992). De acuerdo con Seth et al. (2005), no hay dimensiones/ factores/atributos universales. Consecuentemente, en los últimos años se han desarrollado

modelos de calidad de servicio para sectores específicos (ver, entre otros, Akbaba2006; Alén y Fraiz, 2006; Ekinci, 2002; Gadotti y França, 2009; Johns, et al., 2004; Laguna y Palacios, 2009; Martinez y Martinez, 2010; Vázquez et al., 2000).

### **2.1. Empowerment organizativo y calidad de servicio**

El concepto “empowerment” puede ser visto desde tres perspectivas: (1) como un estilo de liderazgo (managerial) que conduce a un estado empowered; (2) como el proceso que lleva al estado empowered y (3) como un estado cognitivo del empleado que resulta de las actividades de empowering de los directivos y supervisores (Menon, 2001). En este estudio se utiliza el término “empowerment” de acuerdo con la primera perspectiva, es decir, como un estilo directivo que se ocupa del poder y control de los individuos en relación con los demás y de cómo compartir o transmitir poder (Amenumey y Lockwood, 2008). Desde esta perspectiva, el empowerment organizativo (EO) se manifiesta en un amplio conjunto de iniciativas en el ámbito de la dirección de los recursos humanos orientadas a dar autoridad y autonomía a los empleados para tomar decisiones sobre el servicio al cliente (Chiang y Jang, 2008; Conger y Kanungo, 1988). Consecuentemente, el EO tiene como resultado una mayor discrecionalidad de los empleados en la toma de decisiones, mayor influencia hacia arriba y menor control (Keller y Dansereau, 1995; Spreitzer et al., 1999). Para Geroy et al., (1998), el EO es una parte de la cultura organizativa.

El EO va algo más allá del liderazgo participativo. Mientras que en este último los directivos esperan que los empleados les consulten en la toma de decisiones, en el EO los empleados están autorizados a solucionar problemas y tomar decisiones relativas a las necesidades de los clientes sin consultar a un supervisor (Conger y Kanungo, 1988).

Al influir en la autonomía de los empleados de contacto con los clientes, el EO podría ser fundamental en la calidad de servicio de la organización (Lin y Darling, 1997; Rafiq y Ahmed, 1998; Ueno, 2008, Zeithaml y Bitner, 1996). Y ello porque las características de los servicios hacen que los empleados *frontline* necesiten discrecionalidad en los encuentros de servicio para dar respuesta a los requerimientos y demandas de los clientes, así como para responder con prontitud a sus quejas (Rafiq y Ahmed, 1998, Van Looy et al., 1998).

Diversos investigadores (Bowen y Lawler 1992; Gagne et al., 1997; Hartline y Ferrell 1996; Kirkman y Rosen, 1999; Liden et al., 2000; Mengüç 1996; Siegall y Gardner, 2000; Sparrowe 1994) han mostrado que el EO influye positivamente en la satisfacción, de modo que los empleados empowered tienden a estar más satisfechos y a llevar a cabo mejor los requerimientos de sus puestos. Laschinger et al. (2001) muestran que EO incrementa el compromiso de los empleados y su identificación con la organización. Por su parte Klidas et al. (2007) indican que el liderazgo EO incrementa el comportamiento autónomo de los empleados del sector de hostelería. Según Bartunek y Spreitzer (2006:268), “Los artículos de dirección tiende a subrayar los beneficios que las organizaciones seguramente obtendrán mediante el empowerment—empleados más eficientes, más productivos y con menor necesidad de una supervisión estrecha”.

Dos teorías sirven de fundamento a la propuesta de una relación positiva entre el EO y la calidad de servicio: la teoría del intercambio social (Konovsky y Pugh, 1994) y la teoría del contrato psicológico (Robinson y Morrison, 1995). La primera argumenta que los empleados se implicarán en comportamientos de reciprocidad y apoyo con aquellos que les proporcionan beneficios. Consecuentemente, dado que el EO tiene potencial para incrementar la satisfacción y recursos de los empleados, de acuerdo con la “norma de la reciprocidad”, éstos participarán más en la organización. Por tanto, cuando la dirección actúa con un estilo EO es probable que los empleados asimilen más fácilmente los valores de la dirección orientados al servicio y realicen las tareas y los comportamientos adecuados para entregar un servicio de mayor calidad a los clientes.

Babakus et al. (2003) han señalado que las prácticas organizativas diseñadas por la dirección no siempre son percibidas y valoradas por los empleados en el sentido buscado por aquélla. Las diferencias de percepción entre los directivos y los empleados se han evidenciado en diversos estudios, especialmente en los que se interesan por las puntuaciones de rendimiento (Testa y Ehrhart, 2005). El puesto ocupado puede resaltar en diferencias en la perspectiva sobre lo que supone el EO. Si tales diferencias de percepción entre el director y los subordinados se producen, el resultado puede ser que un estilo directivo orientado a incrementar la calidad de servicio no tenga ningún efecto, o lo tenga negativo. Entonces, evaluar las coincidencias y diferencias en las percepciones del director y de los empleados puede ser particularmente útil para los directivos. Consecuentemente, se propone lo siguiente:

***H<sub>1a</sub>:** El nivel de empowerment organizativo percibido por los empleados está relacionado positivamente con la calidad de servicio percibida.*

***H<sub>1b</sub>:** El nivel de empowerment organizativo percibido por los empleados media totalmente la influencia del empowerment diseñado por la dirección en la calidad de servicio percibida.*

## **2.2. Prevención y recuperación de los servicios fracasados**

La prevención y recuperación de los servicios fracasados (RF) hace referencia a las actividades organizativas que se desarrollan para prevenir los fallos de servicio y, cuando éstos se producen, responder eficazmente a las quejas de los clientes (Boshoff y Allen, 2000; Michel et al., 2009). La eficacia en la RF ha sido identificada como una variable importante en la literatura de marketing de servicios (Hart et al., 1990; Michel, 2001). Cuando ocurren fallos en la entrega del servicio, la calidad de servicio percibida se resiente.

Estimular un clima de prevención y recuperación de los fallos en el servicio en la organización contribuirá, sin duda, a incrementar la calidad del servicio (Parasuraman et al., 1994). Los directivos deben identificar acciones alternativas que los empleados de contacto puedan realizar en diferentes situaciones de fallo del servicio, capacitándolos para adaptar la respuesta al incidente específico. Si una empresa no es efectiva previniendo y solucionando los problemas de los clientes, falla dos veces, por la ocurrencia del primer fallo y por la incapacidad de realizar una recuperación eficaz.

Diversos investigadores (Bitner et al., 1990; Bowen y Lawler, 1995; Rafiq y Ahmed, 1998; Van Looy et al., 1998) encuentran que las respuestas rápidas y satisfactorias del personal de contacto a servicios fracasados afecta a la satisfacción del consumidor, mientras que Boshoff y Allen (2000) muestran que la recuperación del servicio efectiva influye en la satisfacción en el puesto de los empleados de contacto. Dado que la satisfacción influye positivamente en los comportamientos orientados al servicio y que éstos favorecen la RF, se propone lo siguiente:

***H<sub>2a</sub>:** Las prácticas organizativas de prevención y recuperación de los servicios fracasados percibido por los empleados influyen positivamente en la calidad de servicio percibida.*

***H<sub>2b</sub>:** Las prácticas organizativas de prevención y recuperación de los servicios fracasados percibidas por los empleados median totalmente la influencia de las prácticas organizativas de prevención y recuperación de los servicios fracasados diseñadas por la dirección en la calidad de servicio percibida.*

### **2.3. Papel moderador del tamaño del establecimiento hotelero**

Las características de una organización pueden influir en su cultura, sus procedimientos y resultados, ya que se pueden relacionar con los recursos y capacidades de que dispone la organización. Una de las características relevantes de un establecimiento hotelero es su tamaño. Sigala et al. (2005) encuentran, en hoteles de 3 estrellas del Reino Unido, que el número de habitaciones es uno de los factores que determinan la productividad de la división de alojamiento. Por su parte, Pine y Phillips (2005) muestran que los hoteles grandes obtienen mayor rendimiento en términos de ingresos por habitación y nivel de ocupación.

Thomas (2000) ha analizado un conjunto de contribuciones a la literatura sobre empresas pequeñas, tanto desde una perspectiva general como del sector del turismo, incluyendo la definición del tamaño en el sector turismo introducida por la Comisión Europea, que enfatiza el número de empleados. Beaver (2002) reconoce que las definiciones de empresas pequeñas pueden necesitar incorporar la naturaleza y contexto específicos de los sectores respectivos. VisitScotland utiliza definiciones del tamaño basadas en el número de habitaciones (Briggs et al., 2007). En el sector hotelero, el tamaño se puede medir, por tanto, por el número de habitaciones del establecimiento y/o por el número de empleados.

Se ha argumentado que el contexto y el tipo de servicio moderan el efecto del empowerment en la calidad de servicio (Boshoff y Leong, 1998; Rafiq y Ahmed, 1998). Por ejemplo, en los restaurantes de comida rápida, en los que la entrega del servicio se caracteriza por un bajo grado de personalización –elevada estandarización del servicio- y de intensidad del factor trabajo, un bajo nivel de empowerment puede ser adecuado; por el contrario, en los servicios profesionales, lograr un nivel de calidad de servicio elevada requerirá de un alto grado de empowerment (Lashley, 1997, 1998). Entre los servicios “factoría” y los servicios profesionales se encuentran otros tipos de servicios: servicios masivos y servicios tecnológicos. Los servicios masivos están bastante estandarizados, si bien en ellos existe una cierta cantidad de interacción entre los empleados y los clientes (Ueno, 2008). Los servicios masivos se pueden diferenciar, a su vez, según el grado de interacción. Sobre esta base se propone que el tamaño del establecimiento hotelero tiene un efecto moderador en la relación entre las prácticas organizativas y la calidad percibida. El argumento es que en los hoteles más grandes y con una dirección más profesional, la entrega del servicio está más formalizada y menos personalizada, por lo que el efecto del EO en la calidad de servicio será mayor que en los hoteles pequeños, menos burocratizados y con una dirección menos profesionalizada.

El tamaño también moderará la relación entre la RF y la calidad percibida. La menor personalización de la entrega del servicio en los hoteles grandes requerirá de un mayor esfuerzo de recuperación que en los hoteles pequeños, por lo que cabe pensar que su efecto en la calidad percibida será mayor en los hoteles grandes que en los pequeños. Entonces proponemos la siguiente hipótesis:

***H<sub>3a</sub>:** El tamaño del hotel modera la relación entre el empowerment organizativo percibido por los empleados y la calidad de servicio percibida. Específicamente, cuanto mayor sea el tamaño del hotel, menos fuerte será la relación entre EO y CS.*

***H<sub>3b</sub>:** El tamaño del hotel modera la relación entre la prevención y recuperación de los fallos de servicio percibida por los empleados y la calidad de servicio percibida. Específicamente, cuanto mayor sea el tamaño del hotel, más fuerte será la relación entre RF y CS.*

### **2.4. Papel moderador de la ratio H/E del establecimiento hotelero**

El estudio de Claver et al. (2006) sobre grupos estratégicos en el sector hotelero español muestra que el número de empleados por habitación –inverso de la ratio H/E- se integra en el factor denominado “Categoría o estrategia de dirección de recursos tangibles”, relacionándose positivamente con variables como: el número de estrellas, el equipamiento y los servicios

ofrecidos, y el precio de la habitación, ya que todos los componentes del factor cargan con el mismo signo; consecuentemente, la ratio E/H se puede considerar un proxy de la estrategia de calidad. Se elige la ratio “habitaciones/empleados” (ratio H/E) –en lugar de E/H- porque la primera ratio es un indicador de la carga de trabajo que tienen que asumir los empleados de los establecimientos hoteleros -cuanto mayor sea la ratio, más elevada será la carga de trabajo-, concepto que permite explicar mejor las demandas y recursos asociados a los puestos de trabajo.

Según el modelo de las “Demandas-Recursos del puesto”, la existencia de recursos que apoyen la realización de las tareas tiene potencial para contribuir a que las prácticas de la dirección tengan un efecto positivo en los resultados de los empleados y de la organización como un todo; por el contrario, las demandas del puesto pueden generar actitudes y comportamientos negativos (Karatepea y Olugbade, 2009; Llorens et al., 2006). Oliva y Sterman (2001) han mostrado que los intentos de los directivos por maximizar la eficiencia reducen la atención que los empleados dedican a los clientes. La disminución del tiempo por cliente, aunque a corto plazo resulte en un incremento de la productividad, finalmente genera un círculo vicioso de erosión de los estándares de servicio. Entonces, se propone que la ratio H/E de los establecimientos hoteleros modera la relación entre las prácticas organizativas orientadas a la entrega de un servicio excelente y la calidad de servicio percibida, si bien en forma diferente, ya que mientras que cuanto mayor sea la ratio H/E, el efecto del EO será más fuerte, el impacto de la RF será menos fuerte, ya que mientras el EO proporciona autonomía a los empleados para resolver los problemas sin exigir tiempo adicional al empleado, la RF consume un tiempo escasamente disponible en un contexto de elevada carga de trabajo. Consecuentemente proponemos:

***H<sub>4a</sub>:** La ratio H/E del hotel modera el efecto del empowerment organizativo percibido por los empleados en la calidad de servicio percibida. Específicamente, cuanto mayor sea la ratio H/E, más fuerte será la relación entre EO y CS.*

***H<sub>4b</sub>:** La ratio H/E del hotel modera el efecto de la prevención y recuperación de los fallos de servicio percibida por los empleados en la calidad de servicio percibida. Específicamente, cuanto mayor sea el tamaño del hotel, menos fuerte será la relación entre RF y CS.*

### **3. Estudio empírico**

El sector hotelero se ve como un marco ideal para contrastar las hipótesis propuestas fundamentalmente por dos razones. Primera, la entrega del servicio hotelero hace que el comportamiento de los empleados de contacto tenga un fuerte impacto en la calidad de servicio. Segunda, los hoteles proporcionan a los directivos y a los empleados la oportunidad de interactuar, lo que crea un entorno en el que las acciones de los empleados es probable que estén afectadas por las prácticas implantadas por los directivos (Clark et al., 2009).

Las hipótesis establecidas fueron testadas usando datos recogidos de una muestra de hoteles de 2 a 5 estrellas de una Comunidad Autónoma española. La población de interés estaba conformada por 255 hoteles, de ellos 149 hoteles estuvieron dispuestos a participar en el estudio. Esta cifra supone el 58% de la población total.

En general, el tamaño de los hoteles que participan en el estudio es pequeño, ya que el número de habitaciones medio es 59. El 65,1% de los hoteles participantes tenía 50 o menos habitaciones y el 34,9% restante más de 50 habitaciones; mientras que el 59,7% de los hoteles empleaba a 15 o menos trabajadores a tiempo completo y el 40,3% restante ocupaba entre 16 y 78 trabajadores. En lo que respecta a la ratio H/E, la mediana estaba situada en 5,67 habitaciones por empleado.

El análisis de la chi-cuadrado muestra que el tamaño del hotel está relacionado positivamente con grado de integración en cadenas (nivel de significación del 0,001): cuanto menor es el tamaño, mayor es la probabilidad de que el hotel sea independiente.

La recogida de la información se realizó mediante una encuesta personal estructurada a directivos y empleados de recepción de los establecimientos hoteleros. El personal de contacto de los hoteles que participaron en la investigación era relativamente joven: el 61% tenía una edad comprendida entre 20 y 35 años, el 62% eran mujeres. Con referencia a la antigüedad, el 18% de los empleados llevaba menos de un año trabajando en el hotel, el 42% entre uno y tres años y el 40% más de tres años.

El tamaño se midió mediante el logaritmo del número de habitaciones y también mediante el logaritmo del número de empleados a tiempo completo. La ratio H/E es el cociente entre el número de habitaciones y el número de empleados del hotel.

Para medir la calidad de servicio percibida se recurrió, dado su carácter de variable latente, a una escala de 7 ítems derivada de la propuesta por Bitner y Hubert (1994). La información fue proporcionada por empleados en contacto con los clientes. Dos razones justifican esta elección. En primer lugar, estos empleados “están en la mejor posición para evaluar los resultados de rendimiento, y sus percepciones generalmente convergen con las de los clientes” (Babakus et al., 2003:278). En segundo lugar, la calidad de servicio en los hoteles “depende de los comportamientos orientados al servicio de los empleados *frontline*” (Bettencourt y Brown, 2003:394).

EO y RF también se midieron mediante escalas multi-item tipo Likert de 7 puntos. Cada constructo se midió mediante 4 ítems, sus correspondientes en la escala SERV\*OR propuesta por Lytle et al. (1998). La información sobre EO y RF se obtuvo de los empleados de contacto y, la misma, también de los directivos. Cuando varias fuentes son utilizadas, se limita el “common method bias” (Podsakoff et al., 2003).

## **4. Análisis y resultados**

### **4.1. Modelos de medida**

Los valores de los coeficientes alpha de Cronbach de EO, RF y CS se sitúan por encima del nivel recomendado, por lo que se puede considerar que los factores gozan de una consistencia interna adecuada. Para comprobar su validez convergente, depuramos la escala aún más, llevando a cabo un análisis factorial confirmatorio de segundo nivel utilizando el programa de ecuaciones estructurales Amos 16.

La bondad del ajuste resulta aceptable con una chi-cuadrado de 39.505 con 32 grados de libertad. El resto de indicadores también muestra un buen ajuste a los datos (CFI=0,981; TLI=0,975; IFI= 0,982; RMSEA=0.040).

El análisis de la consistencia interna de las escalas se complementó con el cálculo de sus  $\alpha$  de Cronbach y la fiabilidad compuesta, que superaron los mínimos recomendados. En la escala calidad de servicio percibida no todos los parámetros de bondad de ajuste del análisis factorial confirmatorio alcanzaron un valor aceptable, por lo que hubo que depurarla eliminando 3 ítems. La fiabilidad de la escala final presenta un valor alpha de Cronbach y un índice de fiabilidad compuesta de 0,77, que indica que se trata de una escala consistente.

Todos los indicadores cargaron significativa ( $p < 0,01$ ) y sustancialmente (por encima de 0,5) en el constructo correspondiente, de lo que se deriva validez convergente. La validez discriminante se comprobó por medio del cálculo de los intervalos de confianza de las correlaciones entre variables que, en ningún caso, contienen el valor 1.



TABLA 1  
Medida final

Constructos/items	Cargas estandarizad.	Alpha Cronbach	Fiabilidad compuesta	Media (D.T.)
<b><i>Empowerment</i></b>		0.77	0.79	5,31 (1,17)
EMPO1: En encuentros de servicio, los empleados toman decisiones relativas a los cliente sin necesitar de la aprobación de su supervisor	0.738**			
EMPO2: Los empelados disponen de libertad y autoridad	0.887**			
EMPO3: Los empleados hacen su trabajo del modo que piensan que es mejor para satisfacer a los clientes	0.586**			
<b><i>Recuperación del servicio</i></b>		0.72	0.72	4,92 (1,53)
RECU2: Existencia de grupos para solucionar problemas de clientes	0.666 **			
RECU3: Controles de seguimiento del servicio	0.706**			
RECU4: Proporcionan garantías formales ante servicios fracasados	0.656**			
<b><i>Calidad de servicio</i></b>		0.77	0.86	5,12 (0,88)
CALI1: Mi hotel tiene un nivel muy alto de calidad de servicio al cliente	0.647**			
CALI2: Mi hotel se ajusta al modelo exigido para optar a una marca de calidad.	0.584**			
CAL6: Tienen en cuenta nuestra implicación en mejoras de calidad	0.709**			
CALI7: En general, la calidad de servicio proporcionada en mi hotel es muy buena	0.807 **			

NOTA: Bondad de ajuste: Chi-cuadrado 39,505 (32 g.l.) ; CFI=0.981; TLI=0.975; IFI= 0.982; RMSEA=0.040

Significación: \*: p<0.05; \*\*: p<0.01

La Tabla1 muestra también las puntuaciones medias. Los valores ponen de manifiesto que los hoteles analizados se caracterizan, según la percepción de los empleados, por un elevado EO y un algo menor esfuerzo de RF. Debemos, sin embargo, tomar estos resultados con precaución, debido a la gran dispersión existente en las respuestas, principalmente, en la prevención y recuperación de los servicios fracasados.

#### 4.2. Modelo estructural

Con la finalidad de comprobar el efecto mediador de las percepciones de EO y RF de los empleados en la relación entre la EO y la RF diseñada por los directivos y la calidad de servicio, se sigue la recomendación de Morgan y Hunt (1994) de desarrollar un modelo rival. La comparación de la calidad de ajuste y la parsimonia entre el modelo mediador y el modelo rival, en el cual las percepciones de los empleados no desempeñan un papel mediador, indicará cual es el más adecuado.

Por consiguiente, se procedió en primer lugar a estimar el modelo de mediación total en el que las percepciones de OE y RF de los directivos influyen sobre las variables mediadoras correspondientes -OE y RF percibidas por los empleados- y estas últimas sobre calidad. Los índices de bondad del ajuste son aceptables (Chi-cuadrado=239,134, 201 g.l., p=0,035, GFI= 0,864, CFI=0,979). En segundo lugar, se estima el modelo sin mediación, en el que las percepciones de los directivos de OE y RF tienen un efecto directo sobre las percepciones correspondientes de los empleados y sobre calidad, pero sin incluir el impacto de las percepciones de los empleados en la calidad. La bondad del ajuste del modelo es limitada (Chi-cuadrado=270,780, 200 gl., p= 0,001, GFI=0,848, CFI=0,948) por lo que se estima un modelo de medición parcial en el que se incluyen todas las relaciones propuestas (Figura 1). Los índices

de calidad de ajuste del modelo de mediación parcial son aceptables (Chi-cuadrado=232,808, 199 gl.,  $p=0,050$ , GFI=0,862, CFI=0,975).

Los resultados muestran que el modelo de mediación total es más adecuado, al presentar un mejor ajuste y una mayor parsimonia. Además, el test de diferencias de la Chi cuadrado revela que la diferencia entre el modelo de mediación total y el parcial es significativa.

TABLA 2  
Estimación de los parámetros

Trayectorias hipotetizadas	Modelo No moderado
D-EO → E-EO	0,624**
D-RF → D-RF	0,666**
D-EO → CS	0,171
D-RF → CS	-0,052
E-EO → CS	0,291**
E-RF → CS	0,462**

NOTA: Se muestran los parámetros no estandarizados (\*\*  $p < .001$ )

Todas las relaciones propuestas se verifican, por tanto se apoyan las hipótesis planteadas. Así, se verifica que el EO influye positivamente en la calidad de servicio percibida (Hipótesis 1a). También se observa que el EO percibido por los empleados media totalmente la relación entre el empowerment diseñado y la calidad de servicio (Hipótesis 1b). Lo mismo sucede cuando se considera la percepción de los empleados sobre RF, su efecto en la calidad es positivo (Hipótesis 2a) y media el efecto del diseño directivo en la calidad de servicio (hipótesis 2b). Se confirma, por tanto, que el efecto de las prácticas organizativas diseñadas por la dirección tiene efecto en los resultados organizativos a través de la percepción de los empleados sobre el modo en que son implantadas.

Cuando se considera el efecto de las prácticas diseñadas por la dirección en la percepción de los empleados y de éstas percepciones en la calidad de servicio, se observa que el efecto de la RF sobre la calidad percibida es algo mayor que el efecto del EO.

#### 4.3. Regresión jerárquica

Dado que tanto el tamaño como la ratio H/E son variables métricas, para evaluar el efecto moderador de ambas en las relaciones entre las prácticas organizativas consideradas y la calidad de servicio se recurrió a la regresión jerárquica. Para cada uno de los moderadores –tamaño y ratio H/E- se operó del mismo modo. En la primera fase se incorporan las dos prácticas organizativas –EO y RF- y, en la segunda, el efecto moderador de la variable moderadora correspondiente. Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 3.

El modelo sin efectos de interacción muestra que tanto el EO como la RF percibidos por los empleados de contacto tienen un efecto positivo y significativo en la calidad percibida, confirmando los resultados del análisis anterior. El  $R^2$  corregido es igual a 0,279 ( $p<0,001$ ). Cuando se incorpora el efecto de interacción del tamaño en las prácticas organizativas, ninguna de las variables explicativas resulta significativa. El modelo con efectos de interacción del tamaño no mejora la calidad explicativa, ya que el incremento del  $R^2$  no es significativo. Por tanto, no se apoya la Hipótesis 3, relativa al papel moderador del tamaño en las relaciones entre EO y RF con la calidad percibida.

Cuando se incorpora el efecto de interacción de la ratio H/E en las prácticas organizativas, el nuevo modelo resulta significativo, al igual que el cambio de F. El nuevo modelo explica el 32% de la varianza y en él resultan significativos los dos efectos de interacción, si bien con signos diferentes. Mientras que un mayor EO contribuye a la calidad de servicio a medida que la carga de trabajo (mayor ratio H/E) se incrementa; el efecto es el contrario en la RF. Estos resultados apoyan la Hipótesis 4.

TABLA 3  
Modelo con efectos moderadores

	Modelo 1 Sin interacción	Modelo 2 Interacción tamaño	Modelo 3 Interacción ratio H/E
<b>B<sub>0</sub></b>	2,749**	2,833**	2,841
<b>Empowerment</b>	,263**	,263	,025
<b>Recuperación servicios fracasados</b>	,209**	,056	,450**
<b>Empowerment X log Hab</b>		-,002	
<b>Recuperación X log Hab</b>		,038	
<b>Empowerment X ratio H/E</b>			,036*
<b>Recuperación X ratio H/E</b>			-,040*
<b>R<sup>2</sup></b>	,289	,309	,341
<b>R<sup>2</sup> corregido</b>	,279	,289	,320
<b>ΔF</b>		2,024	4,473*

\*\* p<0,001; \* p<0,01

## 5. Discusión e implicaciones para la dirección

Nuestro estudio ha analizado la influencia de dos prácticas organizativas orientadas a la entrega de un servicio excelente por los establecimientos hoteleros en la calidad de servicio percibida; además examina el efecto moderador del tamaño del hotel y de la ratio H/E en las relaciones anteriores.

Los resultados obtenidos muestran que las prácticas organizativas de EO y RF diseñadas por la organización tienen una influencia positiva en la calidad de servicio percibida. Ahora bien, esta influencia es indirecta, realizada por medio de la forma en que las mismas son percibidas por los empleados en contacto con los clientes. El EO y la RF influyen en la calidad percibida pero sólo a través de cómo estas prácticas son percibidas por los empleados de contacto, que son quienes las implantan. Este resultado tiene varias implicaciones para la dirección importantes. Primera, resalta el papel y la contribución de la actuación de los responsables de los establecimientos hoteleros a la calidad de servicio percibida; sólo mediante un esfuerzo constante de desarrollo de prácticas orientadas al servicio, en concreto de EO y RF podrán asegurarse de que la calidad de servicio percibida se incremente. Por tanto, con independencia del número de estrellas del hotel, para garantizar una percepción de calidad de servicio excelente resulta imprescindible que la dirección enfatice prácticas como el empowerment y la recuperación de fallos. Segunda, subraya la importancia de que los directivos establezcan programas orientados a medir y controlar la percepción de los empleados *frontline* sobre las prácticas orientadas al servicio implantadas, así como de que se esfuercen por comunicárselas a sus subordinados de una forma clara y eficaz.

Los resultados también indican que la relación entre el EO y la RF con la calidad de servicio no está influida por el tamaño del establecimiento hotelero. En todos los hoteles, sea cual sea su dimensión, las prácticas organizativas examinadas tienen un efecto positivo.

Por el contrario, la ratio H/E manifiesta un papel moderador significativo en la relación entre las prácticas organizativas y la calidad de servicio percibida. Sin embargo este efecto moderador no es igual para las dos prácticas organizativas examinadas: mientras que la influencia de EO es positiva, la de RF es negativa. Estas relaciones son dignas de atención.

Cuando se considera la ratio H/E, que como se ha dicho es un indicador de la carga de trabajo general de los empleados del hotel, la interacción de esta variable con el EO es positiva, pero sin embargo, el EO como tal deja de ser significativo. Puesto que el intervalo de valores de la ratio H/E se encuentra entre 1,05 y 12,0, la toma en consideración de la carga de trabajo hace disminuir el efecto del EO en la calidad en todos los casos. Sin embargo, el efecto moderador positivo de la ratio H/E implica que cuanto mayor es la carga de trabajo de los empleados, un mayor esfuerzo de EO percibido por los empleados se traducirá en una calidad de servicio percibida mayor. Entonces, si los directivos desean incrementar la calidad de servicio en

establecimientos con una ratio H/E elevada deberían desarrollar una cultura de EO adecuadamente percibida por los empleados *frontline*.

En un sentido opuesto, el efecto moderador negativo de la ratio H/E implica que cuanto mayor es la carga de trabajo de los empleados, menor es el efecto de un mayor esfuerzo en la recuperación de los servicios fracasados en la calidad de servicio percibida. Entonces, si los directivos desean que la calidad de servicio percibida del establecimiento sea mayor, deberían disminuir la ratio H/E antes que desarrollar una práctica de RF. Una mayor carga de trabajo hace más débil el efecto de la recuperación de los servicios fracasados en la calidad de servicio.

Desde la perspectiva del marketing, los responsables de los hoteles necesitan realizar un gran esfuerzo para desarrollar prácticas orientadas al servicio como vía para conseguir una mejor percepción de la calidad de servicio entregada por sus establecimientos; así como tener en cuenta la ratio H/E.

## 6. Limitaciones e investigación futura

Las limitaciones principales del estudio derivan de dos aspectos: el marco del estudio y la valoración de la calidad percibida. Los datos fueron obtenidos en empresas de un único sector, el hotelero, de modo que los resultados pueden estar condicionados por las características de este contexto específico; por esta razón, las conclusiones pueden no ser generalizables. Además, los datos de calidad de servicio provienen de las percepciones de los empleados de contacto con el cliente que, si bien por su posición, pueden tener una percepción de la calidad resultado de su contacto diario con los clientes del establecimiento, pueden contener algún tipo de sesgo.

Los resultados y las limitaciones mencionadas sugieren futuras líneas de investigación. Para avanzar en el estudio de las prácticas organizativas orientadas al servicio será interesante considerar el efecto de otras actuaciones en diversas medidas del rendimiento organizativo, así como en diferentes actitudes y comportamientos de los empleados de contacto. Por último, resultará de interés examinar el impacto moderador de otras características de los establecimientos hoteleros, como su categoría, su localización, temporalidad y régimen de explotación.

## Referencias bibliográficas

- AKBABA, A. (2006). "Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey", *Hospitality Management*, Vol. 25, nº 2, pgs.170-192.
- ALBRECHT, K. Y ZEMKE, R. (1985). *Service America: Doing Business in the New Economy*, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.
- ALÉN, M.E. Y FRAIZ, J.A. (2006). "Evaluación de la relación existente entre la calidad de servicio, la satisfacción y las intenciones de comportamiento en el ámbito del turismo termal", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15, nº 3, pgs. 171-184.
- AMENUMEY, E. Y LOCKWOOD, A. (2008). "Psychological climate and psychological empowerment: An exploration in a luxury UK hotel group". *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 8, pgs. 265–281.
- BABAKUS, E. Y BOLLER, G.W. (1992). "An empirical assessment of the SERVQUAL scale". *Journal of Business Research*, Vol. 24, pgs. 253-268.
- 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", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 3, nº 31, pgs. 272-286.
- BARTUNEK, J.M. Y SPREITZER, G.M. (2006). "The interdisciplinary career of a popular construct used in management empowerment in the late 20th Century", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 15, nº 3, pgs. 255-273.
- BEAVER, G. (2002). *Small firms, entrepreneurship and enterprise development*, Pearson Education, Harlow.
- BITNER, M.J. Y HUBERT, A.R. (1994). "Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality: The customer's voice", en Rust, R. y Oliver, R. (Eds.), *Service Quality: New directions in theory and practice*, Sage Publishing Inc.
- BOSHOF, C. Y ALLEN, J. (2000). "The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, nº 1, pgs. 63-90.

- BOSHOFF, C. Y LEONG, J. (1998). "Empowerment, attribution and apologising as dimensions of service recovery: An experimental study", *Internacional Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, nº 1, pgs. 24-47.
- BOWEN, D.E. Y LAWLER, E.E. (1992). "The empowerment of service workers: What, why, how y when", *Sloan Management Review*, Vol. 33, Spring, pgs. 31-39.
- BRADY, M. Y CRONIN, J.J. (2001). "Some new thoughts on conceptualizing perceived services quality: a hierarchical approach", *Journal of Marketing*, Vol. 65, pgs. 34-49.
- BRIGGSA, S.; SUTHERLANDA, J. Y DRUMMOND, S. (2007). "Are hotels serving quality? An exploratory study of service quality in the Scottish hotel sector", *Tourism Management*, Vol. 28, pgs. 1006-1019.
- CARRILLAT, F.A.; JARAMILLO, F. Y MULKI, J.P. (2009). "Examining the impact of service quality: A meta-analysis of empirical evidence", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 17, nº 2, pgs. 95-110.
- CAMISÓN, C.; CRUZ, S. Y GONZÁLEZ, T. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, Pearson Educación, Madrid.
- CHIANG, C. Y JANG, S. (2008). "The antecedents and consequences of psychological empowerment: The case of Taiwan's hotel companies", *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol. 32, nº 1, pgs. 40-61.
- CHIANG, C. Y JANG, S. (2008). "An Expectancy Theory Model for Hotel Employee Motivation", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 27, nº 2, pgs. 313-322.
- CLAVER, E., PEREIRAM J., TARÍ, J.J. Y MOLINA, J.F. (2006). "La relación entre la gestión de la calidad y el rendimiento empresarial en el sector hotelero", *Papers de Turisme*, Vol. 40, pgs. 31-46.
- CONGER, J.A. Y KANUNGO, R.N. (1988). "The empowerment process: Integrating theory and practice", *Academy of Management Review*, Vol. 13, July, pgs. 471-482.
- CRONING, J.J. Y TAYLOR, S.A. (1994). "SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling, Performance-Based and Perceptions Minus Expectations Measurement of Service Quality", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pgs. 55-68.
- EKINCI, Y. (2002). "A review of theoretical debates on the measurement of service quality: Implications for hospitality research", *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol. 26, nº 3, pgs. 199-216.
- GADOTTI, S.J. Y FRANÇA, A. (2009). "La medición de la calidad de servicio: una aplicación en las empresas hoteleras", *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, Vol. 18, nº 2, pgs. 175-186.
- GAGNE, M., SENECA, C.B. Y KOESTNER, R. (1997). "Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: a multidimensional model", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 27, nº 4, pgs. 1222-1240.
- GEROY, G., WRIGHT, P. Y ANDERSON, J. (1998). "Strategic performance empowerment model", *Empowerment in Organizations*, Vol. 6, nº 2, pgs. 57-65.
- HART, C.W.L., HESKETT, J.L. Y SASSER, W.E.J. (1990). "The profitable art of service recovery". *Harvard Business Review*, Vol. 68, July/August, pgs. 148-156.
- HARTLINE, M.D. Y FERRELL, O.C. (1996). "The management of customer-contact service employees: an empirical investigation", *Journal of Marketing*, Vol. 60, October, pgs. 52-70.
- HESKETT, J.; SASSER, E. Y SCHLESINGER, L. (1997). *The service profit chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value*, The Free Press, New York.
- JOHNS, N., AVCI, T. Y KARATEPE, O.M. (2004). "Measuring service quality of travel agents: evidence from Northern Cyprus". *The Service Industries Journal*, Vol. 24, nº 3, pgs. 82-100.
- JOHNSON, K.W. (1996). "Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction", *Personnel Psychology*, Vol. 49, nº 4, pgs. 831-851.
- KARATEPE, O. Y OLUGBADE, O. (2009). "The effects of job and personal resources on hotel employee's work engagement", *International Journal of Hospitality and Management*, Vol. 28, nº 4, pgs. 504-512.
- KARATEPE, O., UDULAGB, O., MENEVIS, I., HADZIMEHMEDAGIC, L. Y BADDAR, L. (2006). "The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction", *Tourism Management*, Vol. 27, pgs. 547-560.
- KELLER, T. Y DANSEREAU, F. (1995). "Leadership and empowerment: a social exchange perspective", *Human Relations*, Vol. 48, nº 2, pgs. 127-146.
- KIRKMAN, B. L. Y ROSEN, B. (1999). "Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, nº 1, pgs. 58-74.
- KLIDAS, A., VAN DEN BERG, P.T. Y WILDEROM, C. (2007). "Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 18, nº 1, pgs. 70-88.

- KONOVSKY, M.A. Y PUGH, S.D. (1994). "Citizenship behavior and social exchange", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pgs. 656-669.
- LAGUNA, M. Y PALACIOS, A. (2009). "La calidad percibida como determinante de tipologías de clientes y su relación con la satisfacción: aplicación a los servicios hoteleros", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 18, nº 3, pgs. 189-210.
- LASCHINGER, H., FINEGAN, J., Y SHAMIAN, J. (2001). "The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment". *Health Care Management Review*, Vol. 26, nº 3, pgs. 7-23.
- LASHLEY, C. (1997). *Empowering Service Excellence: beyond the quick fix*, Cassell, London.
- LASHLEY, C. (1998). "Matching the management of human resources to service operations", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 10, nº 1, pgs. 24-33.
- LIDEN, R. C., SANDY, J. Y SPARROWE, R. (2000). "An Examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, pgs. 407-416.
- LIN, B. Y DARLING, J. (1997). "A processual analysis of customer service training", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 11, nº 3, pgs. 193-205.
- LLORENS, S., BAKKER, A., SCHAUFELI, W.B. Y SALANOVA, M. (2006). "Testing the robustness of Job Demands-Resources Model", *International Journal of Stress Management*, Vol. 13, pgs. 378-391.
- LYTLE, R.S.; HOM, P.W. Y MOKWA, M.P. (1998). "SER\*OR: A managerial measure of organizational service-orientation", *Journal of Retailing*, Vol. 74, nº 4, pgs. 455-489.
- MARTÍNEZ, J. A. Y MARTÍNEZ, L. (2010). "Some insights on conceptualizing and measuring service quality", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 17, nº 1, pgs. 29-42.
- MENGUC, B. (1996). "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes: Further Empirical Results", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, nº 3, pgs. 277-291.
- MENGUC, B. (1996). "Testing the Applicability of a Conceptual Model for the Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction: Evidence for Turkish Industrial Salespeople", *European Journal of Marketing*, Vol. 30, nº 1, pgs. 33-51.
- MENON, S. T. (2001). "Employee empowerment: An integrative psychological approach", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 50, pgs. 153-180.
- MICHEL, S. (2001). "Analyzing service failures and recoveries: a process approach". *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, nº 1, pgs. 20-33.
- MICHEL, S., BOWEN, D. Y JOHNSTON, R. (2009). "Why service recovery fails. Tensions among customer, employee, and process perspectives". *Journal of Service Management*, Vol. 20, nº 3, pgs. 253-273.
- OLIVA, R. Y STERMAN, J.D. (2001). "Cutting corners and working overtime: quality erosion in the service industry", *Management Science*, Vol. 47, nº 7, pgs. 894-914.
- PARASURAMAN, A. (1987). "Customer-oriented corporate cultures are crucial to services marketing success", *Journal of Services Marketing*, Vol. 1, nº 1, pgs. 39-46.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A. Y BERRY, L.L. (1988). "SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumers perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, Spring, pgs. 12-40.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A. Y BERRY, L.L. (1994). "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pgs. 111-124.
- PINE, R. Y PHILLIPS, P.A. (2005). "Performance comparison of hotels in China", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 24, nº 1, pgs. 57-73.
- RAFIQ, M. Y AHMED, P.K. (1998). "A contingency model for empowering customer - Contact services employees", *Management Decision*, Vol. 36, nº 10, pgs. 686-693.
- ROBINSON, S.L. Y MORRISON, E.W. (1995). "Psychological Contracts and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Unfulfilled Obligations", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, pgs. 245-259.
- SANTOMÁ, R. Y COSTA, G. (2007). "Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura", *Revista Análisis Turístico*, nº3, pgs. 27-44.
- SCHNEIDER, B. Y BOWEN, D. (1993). "The service organization: human resources management is crucial", *Organizational Dynamics*, Vol. 21, nº 4, pgs. 39-43.

- SERRANO, A., LÓPEZ, M. Y GÓMEZ, R. (2007). "Gestión de la calidad y turismo: revisión e implicación para futuras investigaciones", *Cuadernos de Turismo*, nº 20, pgs. 251-266.
- SETH, N.; DESHMUKH, S.G. Y VRAT, P. (2005). "Service quality models: a review", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 22, nº 9, pgs. 913-949.
- SIEGALL, M. Y GARDNER, S. (2000). "Contextual factors of psychological empowerment", *Personnel Review*, Vol. 29, pgs. 703-722.
- SIGALA, M.; JONES, P.; LOCKWOOD, A. Y AIREY, D. (2005). "Productivity in hotels: A stepwise data envelopment analysis of hotels' rooms division processes", *The Service Industries Journal*, Vol. 25, nº 1, pgs. 61-81
- SPARROWE, R.T. (1994). "Empowerment in the hospitality industry: an exploration of antecedents and outcomes", *Hospitality Research Journal*, Vol. 17, nº 3, pgs. 51-73.
- SPREITZER, G.M., DE JANASZ, S.C. Y QUINN, R.E. (1999). "Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, pgs. 511-526
- TEAS, R.K. (1993). "Expectations, performance, evaluation and consumers perceptions of quality", *Journal of Marketing*, Vol. 57, pgs. 18-34.
- TEAS, R.K. (1994). "Expectations as a comparison standard in measuring service quality: an assessment of a reassessment". *Journal of Marketing*, Vol. 58, pgs. 132-139.
- TESTA, M.R. Y SIPE, L. J. (2006), "A Systems Approach to Service Quality", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 47, nº 1, pgs. 36-48.
- THOMAS, R. (2000). "Small firms in the tourism industry: some conceptual issues", *International Journal of Tourism Research*, Vol. 2, nº 5, pgs. 345-353.
- UENO, A. (2008). "Is empowerment really a contributory factor to service quality?" *The Service Industries Journal*, Vol. 28, nº 9, pgs. 1321-1335
- VAN LOOY, B., DESMET, S., KROLS, K. Y VAN DIERDONCK, R. (1998). "Psychological empowerment in a service environment: Some empirical findings", en Swartz, T.A., Bowen, D.E. y Brown, S.W. (Eds.), *Advances in service marketing and management*, Vol. 7, JAI Press, Greenwich, pgs. 293-311.
- VÁZQUEZ, R.; DÍAZ, A. Y SANTOS, L. (2000). "Calidad de servicio y su influencia sobre la satisfacción: desarrollo de un enfoque fundamentado en el análisis conjunto para establecer estrategias de actuación entre empresas de servicio turístico", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, nº 1, pgs. 39-56.
- ZEITHAML, V.A. Y BITNER, M.J. (1996). *Services marketing*, McGraw-Hill, New-York.
- ZEITHAML, V. A. (2000). "Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, Winter, pgs. 67-85.