

SATISFACCIÓN CON EL EMPLEO Y SU REPERCUSIÓN SOBRE LOS RESULTADOS EN EL ÁMBITO DEL TURISMO RURAL¹

Rosa M.^a Hernández Maestro², Pablo A. Muñoz Gallego y Libia Santos Requejo
UNIVERSIDAD DE SALAMANCA

RESUMEN

Esta investigación examina la vinculación existente entre la satisfacción laboral del encargado de un establecimiento de turismo rural, la calidad percibida por el cliente y los resultados financieros. Una muestra de establecimientos y clientes confirma la influencia de la satisfacción del encargado sobre la calidad percibida. Sin embargo, la satisfacción del encargado no supone diferencias significativas en la gestión que afecten directamente a los resultados financieros. Por último, los resultados respecto a la influencia de la calidad percibida sobre los resultados financieros no son homogéneos: de las dos medidas de calidad utilizadas (escala uni-ítem y escala multi-ítem), sólo el indicador de la calidad percibida global resulta determinante de los resultados financieros.

Palabras clave: Satisfacción con el empleo, calidad percibida, resultados financieros.

ABSTRACT

This paper analyzes the relationships between the entrepreneur's job satisfaction, the perceived quality of the client and the financial results in the context of rural tourism. The results derived from the analysis of a sample of entrepreneurs and clients in Spain confirm the influence of the entrepreneur's satisfaction on the client's perceived quality. Nevertheless, the entrepreneur's satisfaction does not represent significant differences on other results different from the client's perceived quality. Finally, the perceived quality determines the financial results only when using the indicator of global perceived quality, but not when using the multi-item scale.

Keywords: Job satisfaction, perceived quality, financial results.

¹ Los autores agradecen los comentarios de los revisores.

Este trabajo ha sido posible gracias a la ayuda financiera recibida de la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo (Ministerio de Economía).

² Departamento de Administración y Economía de la Empresa, Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Salamanca. Campus Miguel de Unamuno s/n. 37007 Salamanca. Tel.: +34 923 294640. Fax: +34 923 294715, e-mail: rosahm@usal.es



1. INTRODUCCIÓN

El turismo rural se está desarrollando muy rápidamente en España. A este respecto, en el año 2001 el sector comprendía 5.497 establecimientos, 42.925 plazas, 1.210.891 turistas y 7.973 empleados. Las altas tasas de crecimiento llevaron a alcanzar en el año 2005 las cifras de 9.633 establecimientos, 83.927 plazas, 1.985.041 turistas y 16.058 empleados (Instituto Nacional de Estadística, 2005). Este rápido crecimiento ha llevado al sector a representar, frente al alojamiento convencional en hoteles y hostales, un 70% del número de establecimientos y un 3% de los clientes. Además del interés que representa el sector por sus rápidas tasas de crecimiento, varios rasgos del mismo son especialmente significativos: por un lado, muchos de los encargados de alojamientos de turismo rural han recibido importantes subvenciones, lo que ha impulsado la apertura de establecimientos por personas que no siempre tienen una gran vocación e ilusión por el negocio propiamente dicho. De forma complementaria, los propietarios, al ser también encargados en muchos casos, son los que entran en contacto directo con los clientes, puesto que cuando existen otros empleados éstos suelen estar dedicados a labores de limpieza o cocina. Finalmente, hay pocos estudios empíricos sobre capital humano y resultados en el sector del turismo rural, constituyendo una excepción el trabajo de DÍAZ MARTÍN (1997) cuyo ámbito de estudio es el Principado de Asturias. Por tanto, consideramos idóneo el sector como marco para el desarrollo de una investigación sobre el efecto de la satisfacción del encargado de un establecimiento de turismo rural en dos medidas de resultados: la calidad percibida por los clientes y los resultados financieros. Así mismo, se examina la repercusión de la calidad percibida sobre dichos resultados financieros.

El interés de la investigación se justifica también al margen del contexto del turismo rural. A este respecto, la problemática sobre la conveniencia del desarrollo de un marketing interno en las empresas ha sido a menudo abordada por la comunidad científica. En su mayoría, los hallazgos respaldan su desarrollo justificado por los efectos positivos que la implantación de ciertas prácticas de marketing interno y la satisfacción del personal

propiamente dicha tienen sobre la competitividad de las empresas (BABAKUS et al., 2003; BROWN y CHIN, 2004; CURRALL et al., 2005; FLYNN y SALADIN, 2001; HARTLINE y FERRELL, 1993 y 1996; MEYER y COLLIER, 2001; NILSSON et al., 2001). A pesar de ello, algunos estudios no encuentran que dichos efectos positivos sean relevantes o, incluso, revelan un efecto negativo sobre la competitividad (MANNHEIM et al., 1997; SILVESTRO, 2002; WALDMAN y GOPALAKRISHNAN, 1996). En particular, cuando la variable analizada es la satisfacción del personal, la revisión de la literatura muestra, no sólo ciertos resultados contradictorios sobre la importancia del efecto, sino también sobre la dirección de dicho efecto, existiendo evidencia que presta apoyo a la idea de que el nivel de satisfacción del personal es la consecuencia del desempeño y no a la inversa (FISHER, 2003; LOCKE y LATHAM, 1990).

A la inconsistencia existente en la literatura contribuye el hecho de que el desempeño se define utilizando distintas variables. En este contexto, a la satisfacción del personal se le han atribuido consecuencias positivas en variables como por ejemplo: la eficacia en el desarrollo del trabajo (CARMELI y FREUND, 2004; MORRISON, 1997), la calidad percibida por el cliente (FLYNN y SALADIN, 2001; HARTLINE y FERRELL, 1993 y 1996), la satisfacción del cliente (MEYER y COLLIER, 2001; NILSSON et al., 2001), la cuota de mercado (MADU et al., 1996) o los resultados financieros (LEMAK et al., 1997; MADU et al., 1996; NILSSON et al., 2001). Además, recientemente han surgido gran cantidad de estudios referidos al mundo de la empresa que utilizan simultáneamente varias medidas de desempeño y establecen una relación entre dichas medidas (AMBLER y XIUCUN, 2003; DELGADO BALLESTER, 2003; MITCHELL-KETZES, 2003). Así, se ha demostrado empíricamente que la calidad percibida por el cliente o la satisfacción del cliente tienen efectos positivos en los resultados financieros (AGUS y ABDULLAH, 2000; ANDERSON et al., 1994 y 1997; NELSON et al., 1992). A este respecto, SAID et al. (2003) muestran cómo las empresas que no sólo consideran medidas financieras obtienen mejores resultados.

La estructura que se sigue a continuación en este artículo es la siguiente: en primer lugar, se



realiza una revisión de la literatura que permite vislumbrar la naturaleza de las relaciones propuestas; en segundo lugar, se detalla la metodología empleada incluyendo el proceso de recogida de datos, las medidas de las variables y el análisis de los datos; en tercer lugar, se exponen los resultados obtenidos; y por último, se delimitan las conclusiones, implicaciones, limitaciones y líneas futuras de investigación.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

2.1. La satisfacción del personal, la calidad percibida por el cliente y los resultados financieros

Varios modelos teóricos (CANDIDO y MORRIS, 2000; PARASURAMAN et al., 1985) señalan la importancia que tiene el elemento humano dentro de la empresa por su papel definitorio de la calidad percibida por el cliente, especialmente cuando el producto es un servicio (SCHNEIDER y BOWEN, 1993). En particular, la satisfacción del personal con el trabajo influye en la calidad percibida o en la satisfacción del cliente (apéndice A.1). A este respecto, 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”. Así, durante la representación de la obra de teatro que implica la prestación de un servicio, tal y como señalan BITNER (1990) y BITNER et al. (1990), el comportamiento del personal se convierte en determinante crítico de la calidad percibida por el cliente, estando dicho comportamiento influido por el nivel de satisfacción con el empleo (CARMELI y FREUND, 2004). En este contexto, los precursores del marketing interno consideran que tan importante como cuidar al cliente es cuidar al empleado (GREENE et al., 1994; GRÖNROOS, 1990). En realidad, los argumentos que justificarían el marketing interno en una empresa se centran tanto en el desarrollo más correcto del trabajo por parte de los empleados satisfechos (BROWN y CHIN, 2004; CARMELI y FREUND, 2004; HWANG y

CHI, 2005; PUGH, 2001), como en el contagio de emociones entre proveedor de servicio y receptor (PUGH, 2001). Por otra parte, el argumento sobre el desarrollo más adecuado del trabajo del personal satisfecho extendería la influencia de la satisfacción del personal más allá de los resultados en la calidad percibida o la satisfacción del cliente y justificaría una relación directa de la satisfacción del empleado con los resultados financieros (NILSSON et al., 2001). En cualquier caso, el apéndice A.2 recoge una serie de trabajos que estudian la relación entre la implantación de programas de bienestar u otras variables relacionadas con la satisfacción con el empleo y los resultados en el desempeño del trabajo, en la productividad, o en otras medidas de resultados, distintos de la calidad percibida. Sin embargo, tal y como recoge FISHER (2003), un conjunto de estudios no llega a encontrar la esperada 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). A pesar de que los hallazgos sobre la supuesta relación positiva no son concluyentes, ni siquiera sobre la dirección del efecto, los estudios meta-análisis que se han realizado han encontrado una correlación en torno al 0,3 (JUDGE et al., 2001; PETTY et al., 1984).

La calidad percibida, a su vez, también tiene consecuencias en otras medidas del desempeño de la empresa. A este respecto, CAPON et al. (1990) mediante un estudio meta-análisis sobre los antecedentes de los resultados financieros en el que incluyen 20 trabajos que vinculan dichos resultados con la existencia de calidad en la empresa, revelan una mayor cantidad de relaciones positivas que negativas. Como indicador de la calidad existente en la empresa pueden utilizarse distintas medidas, entre ellas la calidad de los productos propiamente dichos (bienes o servicios). A su vez, la calidad de los productos puede medirse a través de indicadores objetivos y subjetivos, aunque en el caso de los servicios predominan los indicadores subjetivos, es decir, la calidad percibida. Muy próximo al concepto de calidad percibida estaría el de la satisfacción del cliente, sin embargo ambos



conceptos son distintos, existiendo entre ellos una relación de causalidad. Así, el concepto de satisfacción del cliente derivaría del de la calidad percibida (BAKER y CROMPTON, 2000; CRONIN et al., 2000; DABHOLKAR et al., 2000).

En cualquier caso tanto a la calidad percibida como a la satisfacción, asociadas por el cliente a una experiencia de consumo, se les han atribuido consecuencias en términos de comportamiento futuro del cliente (ANDERSON et al., 1994; BAKER y CROMPTON, 2000; BIGNÉ y ANDREU, 2002; BIGNÉ et al., 2005; BITNER, 1990; BOU et al., 2001; CRONIN y TAYLOR, 1992; CRONIN et al., 2000; FORNELL, 1992; FORNELL et al., 1996; HARTLINE y JONES, 1996; WOODSIDE et al., 1989; ZEITHAML et al., 1996). Entre los comportamientos favorables destacan: una mayor lealtad, menor elasticidad de la demanda al precio, mayor resistencia de los clientes actuales a los esfuerzos de marketing de la competencia, menos coste de las transacciones futuras, menores costes de gestión de productos devueltos, menos quejas, etc. Estos comportamientos favorables de la cartera de clientes son los que estarían en la base de la consecución de mejores resultados empresariales, entre ellos los financieros. El apéndice A.3 recopila trabajos que relacionan la calidad percibida y/o la satisfacción de los clientes con medidas de resultados empresariales.

Por lo que respecta al contexto del turismo, SALANOVA et al. (2005), partiendo de una muestra de empleados de distintos sectores, incluyendo establecimientos turísticos de interior, encuentran que la existencia de elementos facilitadores (ej.

autonomía y formación específica) deriva en mejores resultados en relación con el desarrollo de su trabajo. Y según DÍAZ MARTÍN (1997), los establecimientos de turismo rural con encargados con formación específica en turismo son los que presentan menos brecha entre las expectativas de los clientes y las percepciones que de las mismas tienen los encargados. Los resultados hallados por estos dos trabajos tienen interés de cara a nuestra investigación porque, tal y como proponen BABAKUS et al. (2003), la satisfacción con el empleo sería una variable intermedia entre la formación específica (sobre calidad de servicio) y los resultados de calidad de servicio. Por su parte, HARTLINE y FERRELL (1993) encuentran que la calidad percibida de una muestra hoteles lleva a un resultado mejor en el mercado, en concreto, a una tasa de ocupación más elevada. Y VALDÉS PELÁEZ y DE LA BALLINA BALLINA (2005), en turismo rural, demuestran que se obtienen mejores resultados de mercado y financieros ante una mayor calidad.

En consecuencia proponemos que en el contexto del turismo rural:

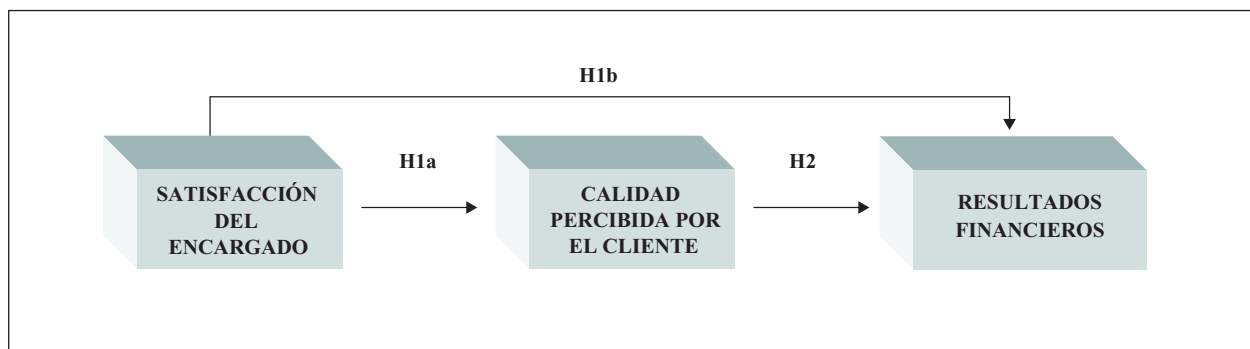
H1: La satisfacción del encargado de un establecimiento de turismo rural influye en:

- a) la calidad percibida por el cliente
- b) los resultados financieros

H2: La calidad percibida influye en los resultados financieros

El gráfico representado en la figura 1 muestra las hipótesis de trabajo.

FIGURA 1
Hipótesis



3. METODOLOGÍA

3.1. Recogida de datos

Las hipótesis propuestas se contrastan empíricamente en una muestra de establecimientos de turismo rural españoles, incluyéndose sólo alojamientos de alquiler compartido de no más de 24 plazas. La investigación exige contar con datos pareados (encargado y cliente) y se hacen llegar los cuestionarios a los turistas rurales utilizando como intermediarios a los encargados. En consecuencia, tras contactar telefónicamente con los encargados para pedirles colaboración, los cuestionarios se envían por correo ordinario a los establecimientos en agosto de 2004 (cada envío consta de 2 cuestionarios para clientes, uno para el encargado, una carta con instrucciones y sobres auto-adhesivos y franqueados). En octubre también se realiza una llamada de teléfono de recuerdo en los casos en que se hace necesario, no considerándose en los análisis cuestionarios recibidos después de la primera mitad de noviembre.

Para estimar el tamaño de la muestra de establecimientos de los que extraer información se considera una población de 2.328 establecimientos (los incluidos en las guías oficiales de turismo rural vigentes en el primer trimestre de 2003). Por lo tanto, la muestra objetivo es de 330 establecimientos (95%, $p=q=0,5$, $\text{error}=0,05$). Sin embargo, se contacta con 475, cifra en torno a un 44% por encima de la muestra objetivo. Los 475 establecimientos se estratifican por comunidades autónomas teniendo en cuenta el número de establecimientos. Finalmente, se obtienen de vuelta 219 cuestionarios de encargados (tasa de respuesta: 46,11% y error: 6,3%) y 313 cuestionarios de clientes (recogidos en 185 establecimientos distintos, tasa de respuesta: 33,16%, error: 6,9%). La ficha del trabajo de campo aparece en la tabla 1 y el apéndice A.4 detalla la procedencia de los cuestionarios finalmente recibidos según comunidad autónoma, quedando la estratificación del muestreo comprometida por las distintas tasas de respuesta obtenidas según la comunidad autónoma de referencia.

TABLA 1
Ficha del trabajo de campo

Población:	Alojamientos rurales de alquiler compartido de no más de 24 plazas. Total: 2.328 establecimientos según las guías oficiales vigentes en el primer trimestre de 2003
Ámbito geográfico:	España
Tipo de muestreo:	Estratificado por CCAA atendiendo al número de establecimientos
Muestra objetivo:	330 alojamientos rurales (95%, $p=q=0,5$, $\text{error}=5\%$)
Periodo:	Agosto, septiembre y octubre de 2004
Número de envíos:	475 envíos (cada envío se compone de dos cuestionarios para clientes y un cuestionario para el encargado). Total: 950 cuestionarios de clientes y 475 de encargados
Tasa de respuesta:	clientes: 33.16%, 315 cuestionarios remitidos de vuelta (se anulan dos) recogidos en 185 establecimientos distintos; encargados: 46,11%, 219 cuestionarios remitidos de vuelta
Error:	clientes: 6,9% (calculado teniendo en cuenta los 185 establecimientos distintos, $p=q=0,5$, 95% nivel de confianza); encargados: 6,3%

Fuente: elaboración propia.



3.2. Medidas

Los cuestionarios utilizados, tanto para la oferta como para la demanda, son fruto de entrevistas en profundidad mantenidas con expertos del sector, de la revisión de la literatura relacionada y del examen de catálogos y material promocional de establecimientos de turismo rural. Así mismo, ambos cuestionarios fueron evaluados por expertos y objeto de un estudio piloto antes de su versión definitiva. Las variables utilizadas en este estudio son sólo una parte del total que integra ambos cuestionarios.

En el apéndice A.5 aparece una descripción detallada de los ítems que miden cada una de las variables. La recogida de información sobre cada uno de los indicadores utilizados para medir la satisfacción del encargado y la calidad percibida por el cliente (escala multi-ítem) se hace mediante escalas LIKERT de 7 puntos que se extienden desde (1): *completamente en desacuerdo*, hasta (7): *completamente de acuerdo*. En el caso del indicador que mide la calidad percibida global la escala se extiende desde (1): *inaceptable*, hasta (7): *excelente*. Por otra parte, para medir la satisfacción del encargado con su trabajo se utilizan dos ítems referidos a dos facetas distintas relevantes en el contexto de estudio: disfrute con el trabajo en general y con el contacto con los clientes en particular. Es habitual utilizar indicadores referidos a distintas facetas cuando se mide la satisfacción laboral (HWANG y CHI, 2005). Respecto a la calidad percibida la revisión de la literatura recomienda utilizar escalas multi-ítem para recoger adecuadamente la naturaleza multidimensional del concepto, por lo que la medida del concepto a través de un único ítem comprometería su validez de contenido. Sin embargo, a efectos comparativos, definimos la calidad percibida (CALPER) mediante dos medidas diferenciadas (que dan lugar a dos modelos globales): por un lado, un indicador sobre la calidad percibida global (CALGLOBAL); y por otro lado, una escala multiatributo compuesta de 16 ítems estructurados en tres dimensiones: la *exigencia básica*, factor que recoge el beneficio básico buscado por el cliente y las condiciones que aseguran la fiabilidad del servicio, incluyendo la profesionalidad del personal;

los *elementos tangibles* necesarios para el desarrollo del servicio; y la *oferta complementaria* que comprende el atractivo turístico de la zona en la que está enclavado el establecimiento. El desarrollo de la escala es el fruto de un largo y riguroso proceso que parte de una amplia revisión de la literatura sobre calidad percibida, incluyendo el contexto del turismo rural, que deriva en una amplia batería inicial de ítems en torno a cinco dimensiones teóricas (apéndice A.6). Sin embargo, la depuración de la batería inicial pasa por una fase exploratoria y otra confirmatoria que da lugar a las tres dimensiones citadas: exigencia básica, tangibles y oferta complementaria. El proceso aquí resumido, se explica con mayor detalle en HERNÁNDEZ et al. (2007). Un análisis confirmatorio de orden 1 se realiza con el fin de corroborar la estructura de tres factores de la calidad percibida obtenida tras la etapa exploratoria. Los resultados son buenos ($S - B\chi^2(101) = 124,61$, $p = 0,056$; RMSEA= 0,032; CFI=0,98; GFI=0,92; AGFI=0,90, $n=236$). Sólo en el caso de la oferta complementaria la varianza extraída se aleja del valor 0,5 recomendado y la fiabilidad compuesta queda por debajo del 0,7, no obstante se opta por mantener dicha dimensión debido a su justificación teórica en el ámbito de estudio de los alojamientos rurales (DÍAZ MARTÍN y VÁZQUEZ CASIELLES, 1998). La estructura final obtiene valores aceptables respecto a los criterios de validez convergente (la correlación con el indicador de la calidad percibida global (CALGLOBAL) es de 0,406, significativa al 99%, $n=232$), discriminante (la estimación del modelo fijando a 1 la correlación entre cada par de variables, empeora el ajuste en todos los casos (ANDERSON y GERBING, 1988)) y predictiva (diferencia de medias entre dos grupos formados –por encima y por debajo de la mediana de la variable resumen que recoge cada una de las dimensiones de la calidad percibida– respecto a las intenciones futuras de comportamiento). Además, para contrastar la multidimensionalidad del concepto se realiza un análisis factorial confirmatorio de segundo orden que arroja resultados de ajuste satisfactorios y similares al análisis de primer orden ($S - B\chi^2(101) = 124,61$, $p = 0,056$; ; RMSEA= 0,032; CFI=0,98; GFI=0,92; AGFI=0,90, $n=236$). Por último, en



relación con el nivel de ingresos y de beneficios (resultados financieros) se pide al encargado que se sitúe en el intervalo que corresponda de los 7 que conforman la escala. Es habitual el uso de indicadores relacionados con la cifra de ingresos y de beneficios cuando se miden los resultados financieros (BEHN y RILEY, 1999; HWANG y CHI, 2005; MADU et al., 1996; MEYER, 2003; MORRISON, 1997; NELSON et al., 1992; SILVESTRO, 2002; VALDÉS PELÁEZ y DE LA BALLINA BALLINA, 2005). Dada la naturaleza de la información financiera, el número de casos perdidos resulta especialmente elevado (en torno al 15%) en las cuestiones relativas a los ingresos o los beneficios. En cualquier caso, la medida de los ingresos y de los beneficios fue modificada tras el estudio piloto porque la pregunta inicial contenida en el cuestionario se refería a resultados en relación con los competidores (escala LIKERT de 7 puntos desde (1): *mucho peor*, hasta (7): *mucho mejor*) y el número de casos perdidos se elevaba mucho más debido al desconocimiento de la competencia por parte de los encargados.

3.3. Análisis de datos

Con el fin de no perder variabilidad en la información aportada por el cliente, cuando disponemos de respuestas de dos clientes alojados en un determinado establecimiento, la base de datos agregada (encargados y clientes) contiene idéntica información en los campos que conciernen al encargado del establecimiento y distinta en los que contienen datos aportados por los usuarios, por esta razón, aunque se reciben 219 cuestionarios de encargados, la base de datos agregada consta de 313 registros. El contraste de las hipótesis propuestas implicó la utilización de la metodología de ecuaciones estructurales. Los análisis se realizaron con el paquete LISREL 8.54. Como método de estimación se acudió al Robusto de Máxima Verosimilitud (RML) que aporta el estadístico

Chi-cuadrado de Satorra y Bentler y se muestra adecuado cuando la distribución de los datos no es normal (SATORRA y BENTLER, 2001). En los análisis confirmatorios no se mantienen indicadores que tuvieran asociado un valor del estadístico t de Student menor de 2,58 (99% nivel de confianza), ni tampoco indicadores con coeficientes estandarizados menores de 0,5, ni con un R^2 inferior a 0,2. Además, se utiliza el método de eliminación de casos perdidos *por lista*.

4. RESULTADOS

4.1. Satisfacción del encargado y calidad percibida

La estimación del modelo que representa la influencia positiva de la satisfacción del personal sobre la calidad percibida por el cliente, como constructo de segundo orden, presenta buenos valores en todos los indicadores habitualmente utilizados (RMSEA= 0,034; CFI=0,98; GFI=0,91; AGFI=0,88). Sólo el valor del nivel de significatividad asociado a la Chi-cuadrado ($S - B\chi^2(131) = 165,77, p = 0,0215$) queda por debajo del recomendado. Sin embargo, en muestras superiores a 200 observaciones, como es el caso, el indicador de la Chi-cuadrado es menos fiable por su tendencia a detectar diferencias entre la matriz estimada y la real, debiéndose complementar con otros indicadores (HAIR et al, 2000, p. 681). Los resultados detallados del modelo se muestran en la tabla 5 y la figura 2. La condición fuerte de validez discriminante (FORNELL y LARCKER, 1981) entre la satisfacción del personal y la calidad percibida (correlación al cuadrado [0,14] < varianza extraída media [0,7]) se cumple. El modelo, por tanto, permite confirmar la hipótesis 1a que establece que la satisfacción con el empleo influye positivamente en la calidad percibida por el cliente de un establecimiento de turismo rural determinado.



TABLA 5
Significatividad coeficientes, varianza extraída y fiabilidad compuesta

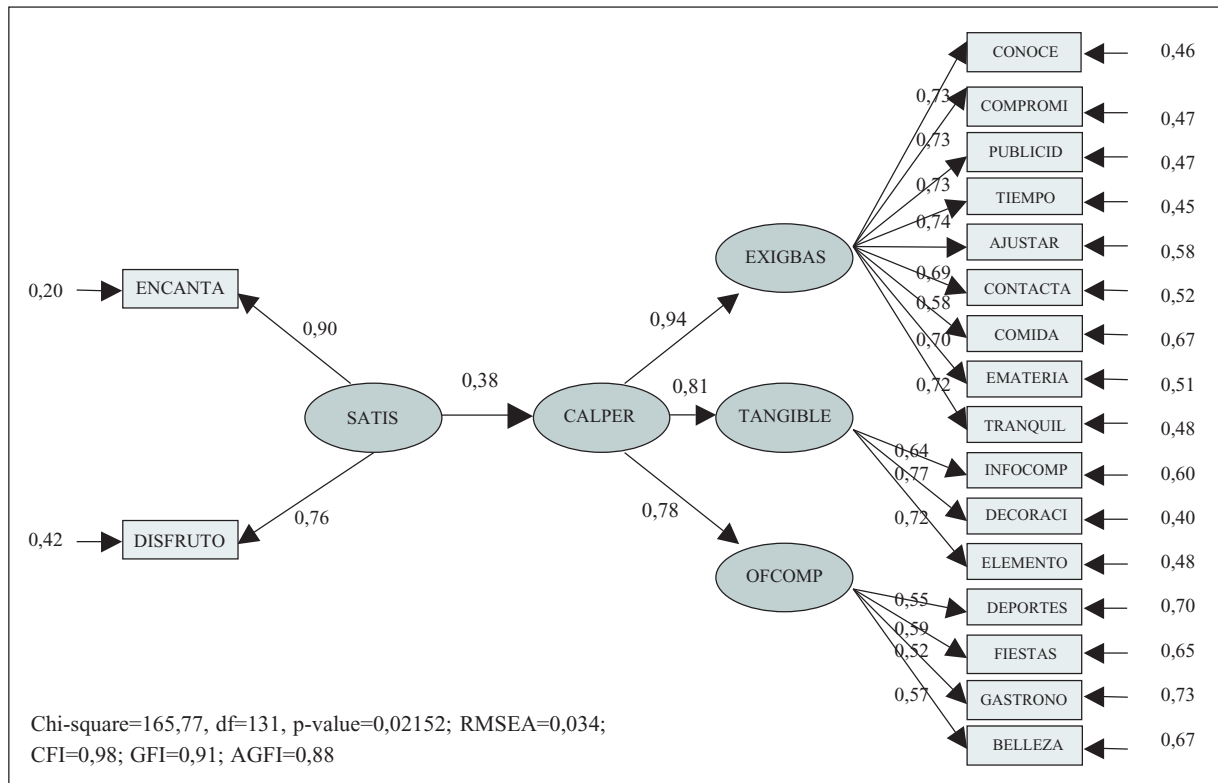
Modelo SATIS-CALPER

Constructo (N=234)	Indicadores	Coefficientes estandarizados	t	Varianza extraída	Fiabilidad compuesta
EXIGBAS	CONOCE	0,73	-		
	COMPROMI	0,73	8,70		
	PUBLICID	0,73	12,24		
	TIEMPO	0,74	9,01		
	AJUSTAR	0,65	8,92	0,49	0,91
	CONTACTA	0,69	7,32		
	COMIDA	0,58	8,24		
	EMATERIA	0,70	8,46		
	TRANQUIL	0,72	6,04		
TANGIBLE	INFOCOMP	0,64	-		
	DECORACI	0,77	8,89	0,51	0,75
	ELEMENTO	0,72	10,00		
OFCOMP	DEPORTES	0,55	-		
	FIESTAS	0,59	4,83		
	GASTRONO	0,52	4,24	0,31	0,64
	BELLEZA	0,57	4,51		
SATIS	DISFRUTO	0,76	-		
	ENCANTA	0,90	7,01	0,69	0,82
SEGUNDO NIVEL					
CALPER	Dimensiones				
	EXIGBAS	0,94	-		
	TANGIBLE	0,81	5,48	0,71	0,88
	OFCOMP	0,78	3,69		

Fuente: Elaboración propia



FIGURA 2
Modelo SATIS-CALPER (N=234)



Fuente: Elaboración propia

4.2. Modelo global

Dos modelos globales distintos se derivan de la utilización como medida de la calidad percibida, por un lado, del indicador extraído directamente del cuestionario sobre la calidad percibida global (CALGLOBAL); y por otro lado, de la escala multiatributo de la calidad. En este último caso, dado el elevado número de parámetros a estimar en el modelo global frente el número de observaciones, se utiliza un indicador que recoge las puntuaciones factoriales de la calidad como constructo de segundo orden (CALPERFAC). Dichas puntuaciones factoriales se obtienen con LISREL. La estimación inicial del modelo global, aunque presenta valores aceptables, nos lleva a eliminar la relación directa entre la satisfacción del personal y los resultados financieros por no ser estadísticamente significati-

va, no cumpliéndose por tanto la hipótesis 1b. Las figuras 3a y 3b representan el modelo, tras la eliminación de la relación no significativa, para el caso del indicador global y para el caso del indicador que recoge las puntuaciones factoriales (escala multi-ítem), respectivamente. El ajuste del modelo en ambos casos presenta valores aceptables en todos los indicadores habitualmente utilizados. La tabla 6 muestra la varianza extraída y fiabilidad compuesta de los constructos, siendo los resultados aceptables en ambos modelos. Además, la condición fuerte de validez discriminante entre los constructos se cumple, puesto que la correlación al cuadrado de cada par de constructos es inferior a la varianza extraída de cualquiera de los constructos (FORNELL y LARCKER, 1981). Para ambos modelos, dado que el constructo de la calidad percibida se identifica con un único ítem, se fija la varianza del



error del ítem al valor de 0,05. Constituye una práctica habitual fijar la varianza del error para evitar asumir que la fiabilidad de la escala es 1 (IGLESIAS ARGÜELLES y VÁZQUEZ CASIELLES, 2001). Por otra

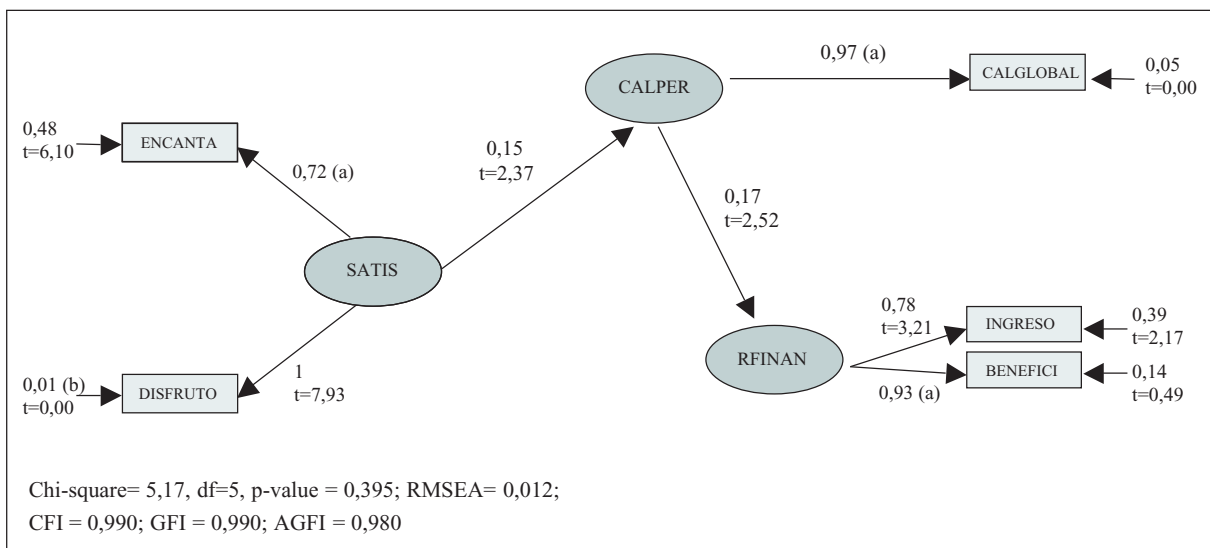
parte, valores negativos de la varianza del error de DISFRUTO (figura 3a) y de INGRESOS (figura 3b) llevan a fijar un valor de 0,005 para dichas varianzas (HAIR et al., 2000, p. 637).

TABLA 6
Varianza extraída y fiabilidad compuesta

Modelo global- CALGLOBAL (N=258)				Modelo global- CALPERFAC (N=207)		
Dimensiones	Variables	Varianza extraída	Fiabilidad compuesta	Variables	Varianza extraída	Fiabilidad compuesta
SATIS	ENCANTA	0,76	0,86	ENCANTA	0,70	0,82
	DISFRUTO			DISFRUTO		
CALPER	CALGLOBAL	0,94	0,94	CALPERFAC	0,94	0,94
RFINAN	INGRESO	0,74	0,85	INGRESO	0,75	0,86
	BENEFICI			BENEFICI		

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 3a
Modelo global-CALGLOBAL (N=258). Coeficientes estandarizados

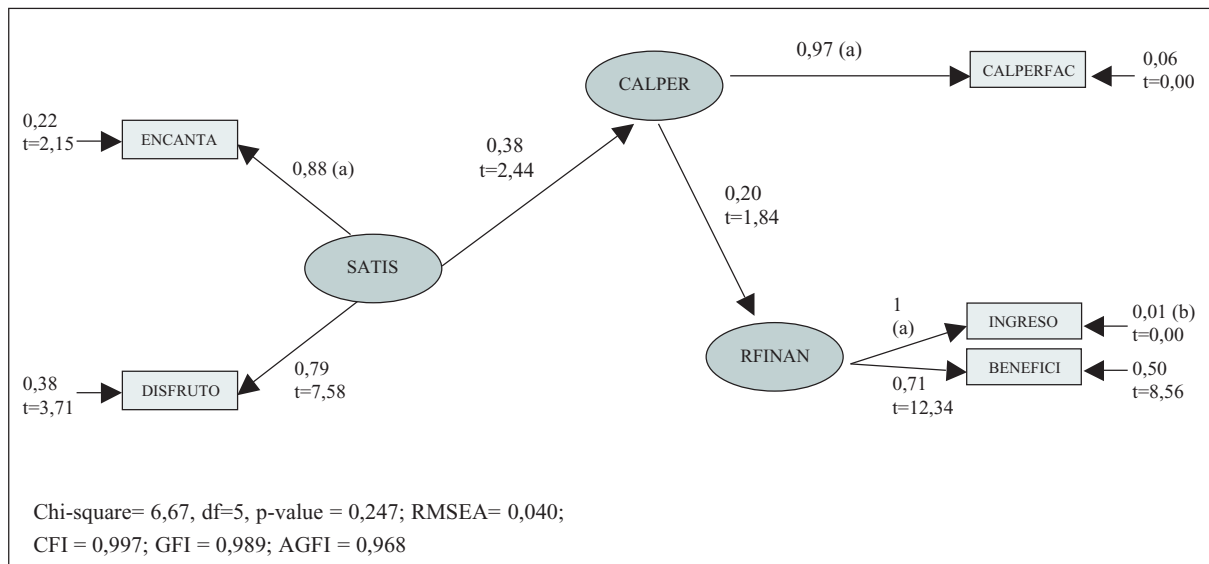


(a) Para cada constructo el valor de uno de los indicadores fue fijado a 1; (b) Varianza del error fijada a 0,005

Fuente: Elaboración propia



FIGURA 3b
Modelo global-CALPERFAC (N=207). Coeficientes estandarizados



(a) Para cada constructo el valor de uno de los indicadores fue fijado a 1; (b) Varianza del error fijada a 0,005
 Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos son similares en ambos modelos, a excepción de que la relación entre la calidad percibida y los resultados financieros no llega a ser significativa (al 95% de nivel de confianza) cuando se utilizan las puntuaciones factoriales derivadas de la estructura de la calidad percibida como constructo de segundo orden (coeficiente estandarizado=0,20; t=1,84).

Tras los análisis realizados, por tanto, es posible confirmar la hipótesis 1a que establece que la satisfacción del personal influye positivamente en la calidad percibida; sin embargo por lo que se refiere a la hipótesis 2, relación entre la calidad percibida y los resultados financieros, sólo se cumple en el caso de utilizar el indicador de calidad global del cuestionario; y no se verifica la hipótesis 1b que versa sobre la relación directa entre la satisfacción del encargado de un establecimiento de turismo rural y los resultados financieros, es decir, no es posible afirmar que las diferencias en la satisfacción del encargado justifiquen diferencias, independientes de la calidad percibida y debidas supuestamente a una mejor gestión del negocio, en los resultados financieros que obtiene el establecimiento.

5. DISCUSIÓN

5.1. Conclusiones e implicaciones

Es adecuado resaltar la utilidad del análisis realizado pues intenta explicar la formación de los resultados destacando dos niveles de dichos resultados: la calidad percibida por el cliente y los resultados financieros. En este sentido, la implantación de cualquier programa de mejora de la calidad en la empresa debería considerar distintos niveles de desempeño y la intensidad de la potencial relación entre ellos. A la vista de los resultados, la investigación realizada invita a dar continuidad a la misma puesto que son varias las preguntas que surgen a partir de las hipótesis que no se han confirmado:

En primer lugar, en el ámbito analizado donde hay pocos o ningún empleado, pues en la mayoría de los casos el encargado es el propietario, se ratificaría en parte la importancia concedida por la literatura al desarrollo de un marketing interno en el entorno empresarial. Sin embargo, en el contexto de estudio el examen de los resultados revela



que sentirse a gusto en el trabajo no asegura un desempeño mejor en lo que se refiere a control de costes, marketing, u otras variables que supuestamente influyen en los resultados financieros, sino que tan sólo se observan consecuencias positivas en las percepciones de los clientes. Según la literatura, dos argumentos se arguyen para justificar los beneficios que se derivan de la satisfacción con el empleo: un mejor desempeño en el trabajo y un contagio de emociones (éste último es aplicable para el caso del contacto interpersonal con clientes). A la vista de los resultados, parecería que en principio el primero de los argumentos queda comprometido a favor del contagio de emociones entre el encargado y el cliente. En cualquier caso, en esta investigación no se ha controlado el nivel de conocimientos sobre el negocio que tiene el empresario, sin embargo aunque el empresario esté muy satisfecho con su trabajo, si se carece de la formación necesaria, la satisfacción puede que no sea suficiente de cara a explicar los resultados financieros. Por esta razón, en el sector del turismo rural, donde existe gran variabilidad en la formación del empresario sería especialmente interesante introducir en los análisis también el nivel de formación del empresario. Por otra parte, no siempre es la misma la importancia que concede el empresario al éxito financiero. Las razones para iniciar un negocio son de distinta naturaleza (ej. independencia, autorrealización personal) y estas razones influyen en el crecimiento de un negocio (AUTERI, 2003; CASSAR, 2007). En el sector del turismo rural, donde para algunos empresarios la razón principal de abrir el establecimiento es la elección de un estilo de vida particular antes que la obtención de beneficios económicos, podría resultar de utilidad introducir en los análisis la principal motivación del empresario para abrir el negocio como variable moderadora de la relación entre la satisfacción con el empleo y los resultados financieros.

En segundo lugar, los resultados respecto a la influencia de la calidad percibida en los resultados financieros (hipótesis 2) no son claros. Teniendo presente que en los análisis de las figuras 3a y 3b el tamaño de muestra es distinto debido a la existencia de casos perdidos: aunque existe una correlación positiva y significativa entre las dos medi-

das de calidad, mientras que la escala uni-ítem se relaciona con los resultados financieros, no así la escala multi-ítem. Sin embargo, en el estudio de la calidad la principal justificación del uso de escalas multi-ítem sobre las escalas identificadas con un único ítem es la multidimensionalidad del concepto. El hecho de que la escala con mayor validez de contenido (escala multi-ítem) no llegue a influir en los resultados puede deberse a varias razones: primero, como el examen de la muestra utilizada de turistas revela, internet es el principal medio para que el turista conozca de la existencia del establecimiento (47.3%). Por tanto, quizá el momento en que recogemos la información sobre la calidad percibida del establecimiento, es decir, después de la experiencia, no sea el apropiado de cara a definir los resultados en el establecimiento, siendo más conveniente medir la calidad percibida antes de la selección. Segundo, la necesidad de variabilidad por parte del turista (probar sitios nuevos cada vez) podría estar moderando la relación entre la calidad percibida y los resultados financieros, tal y como se sugiere por BARROSO et al. (2007). En otras palabras, los clientes pueden considerar que la calidad de un establecimiento es alta pero aún así elegir un establecimiento distinto, buscando variabilidad. Tercero, añadir en el análisis una variable mediadora como la satisfacción del cliente, tal y como se deduce de algunos estudios, podría resultar clave para explicar la relación entre la calidad percibida sobre los resultados financieros (ANDERSON et al., 1994; BABAKUS et al., 2004; LEE y HWAN, 2005; SMITH y WRIGHT, 2004).

De los resultados obtenidos derivan implicaciones para el sector:

A pesar de que no queda clara la naturaleza de la relación de la calidad percibida con los resultados financieros de un establecimiento concreto, es de esperar en cualquier caso que una mala actuación particular de un establecimiento contribuya al deterioro de la imagen del sector en general y, por tanto, a largo plazo perjudicaría a todos los establecimientos. Por ello, la implantación de programas de satisfacción de los empleados, cuando ello sea aplicable, estaría justificada en la medida en que el comportamiento por parte del personal satisfecho repercuta positivamente en las percepciones



de calidad del cliente. No obstante, en la mayoría de los casos son los propios encargados los que interactúan con el cliente, no existiendo otros empleados que entren en contacto con los clientes. Por lo que se refiere a la Administración, debería aplicar los principios en que se basa cualquier programa de satisfacción, es decir, debería fomentar la satisfacción de los encargados, pues mantener satisfechos a los encargados es un factor que redundaría en la mejora de la calidad de servicio. De forma particular, teniendo en cuenta que este es un sector donde muchos gestores se animan a dar de alta un establecimiento por las subvenciones que se conceden desde la Administración, ésta podría plantearse premiar de alguna forma a los establecimientos que hayan sido valorados más positivamente por parte de los clientes. Esta recompensa, a su vez, previsiblemente redundaría en un incremento de la satisfacción del encargado. Al mismo tiempo, dado que la Administración asume un papel importante en la promoción turística de la zona, se podría resaltar la aportación de la actividad del turismo rural a la economía de los núcleos rurales, para así crear un sentimiento positivo en la sociedad, y en particular en los encargados, de lo valioso que resulta el turismo rural.

5.2. Limitaciones y líneas futuras de investigación

Al no disponer de datos periódicos, una limitación del trabajo la constituye su naturaleza transversal, es decir, la asunción de que los datos sobre resultados financieros se mantienen constantes en el tiempo, relacionándose la calidad percibida con medidas de resultados financieros de la empresa que han provocado otros turistas anteriormente. De esta forma, una posible mejora del trabajo realizado vendría dada, precisamente, por el uso de datos de panel.

Al mismo tiempo, la existencia de casos perdidos ha llevado a distintos tamaños de muestra en función del análisis. No obstante, esta limitación se torna positiva en el sentido de que permite verificar ciertos resultados (p.ej. la relación entre la satisfacción del encargado y la calidad percibida) con distintos tamaños de muestra.

Por último, la estratificación de la muestra queda comprometida por las distintas tasas de respuesta obtenidas según la comunidad autónoma de referencia y por la existencia de casos perdidos.

Para concluir, la investigación realizada ha despertado nuestra curiosidad por las siguientes líneas futuras:

- Añadir otras variables definitorias del perfil del encargado, como su nivel de formación o su principal motivación para abrir el negocio, al objeto de aclarar la falta de relación de la satisfacción con el empleo sobre los resultados financieros.
- Contemplar la satisfacción del cliente como variable mediadora de la relación entre la calidad percibida y los resultados financieros.
- La utilización de otras medidas de la calidad en el modelo, por ejemplo mediante la introducción de indicadores objetivos de calidad. De esta forma, se podrían contrastar las relaciones de la calidad objetiva tanto con la satisfacción con el empleo como con los resultados financieros.
- La introducción de otras medidas de resultados en el mercado, como el nivel del precio o la tasa de ocupación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUS, A. y ABDULLAH, M. (2000). "The mediating effect of customer satisfaction on TQM practices and financial performance". *Singapore Management Review*, 22/2, pgs. 55-73.
- AMBLER, T. y XIUCUN, W. (2003): "Measures of marketing success: A comparison between China and the United Kingdom". *Asia Pacific Journal of Management*, 20/2, pgs. 267-281.
- ANDERSON, E. W.; FORNELL, C. y LEHMANN, D.R. (1994). "Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden". *Journal of Marketing*, 58, pgs. 53-66.
- ANDERSON, E. W.; FORNELL, C. y RUST, R.T. (1997). "Customer satisfaction, productivity, and profitability: Differences between goods and services". *Marketing Science*, 16/2, pgs. 129-145.



- ANDERSON, J.C. y GERBING, D.W. (1988): "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach". *Psychological Bulletin*, 103/3, pgs. 411-423.
- AUTERI, M. (2003): "The entrepreneurial establishment of a nonprofit organization". *Public Organization Review*, 3/2, pgs. 171-189.
- BABAKUS, E.; BIENSTOCK, C.C. y VAN SCOTTER, J.R. (2004). "Linking perceived quality and customer satisfaction to store traffic and revenue growth". *Decision Sciences*, 35/4, pgs. 713-737.
- 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, pgs. 272-286.
- BAKER, D.A. y CROMPTON, J.L. (2000): "Quality, satisfaction and behavioral intentions". *Annals of Tourism Research*, 27/3, pgs. 785-804.
- BARROSO CASTRO, C.; MARTÍN ARMARIO, E. y MARTÍN RUIZ, D. (2007): "The influence of market heterogeneity on the relationship between a destination's image and tourists' future behaviour". *Tourism Management*, 28/1, pgs. 175-187.
- BEHN, K.B. y RILEY, R.A. (JR.) (1999). "Using nonfinancial information to predict financial performance: The case of the U.S. airline industry". *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 14/1, pgs. 29-56.
- BETTENCOURT, L. A. y BROWN, S.W. (1997): "Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial behaviors". *Journal of Retailing*, 73/1, pgs. 39-61.
- BIGNÉ ALCAÑIZ, J.E. y ANDREU SIMÓ, L. (2002): "Análisis de la satisfacción en la experiencia del consumidor: Una aplicación en museos interactivos". *XIV Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Granada, 18-20 Septiembre.
- BIGNÉ ALCAÑIZ, J.E.; ANDREU SIMÓ, L. y GNOTH, J. (2005): "The theme park experience: An analysis of pleasure, arousal and satisfaction". *Tourism Management*, 26/6, pgs. 833-844.
- BITNER, M. J. (1990): "Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses". *Journal of Marketing*, 54, pgs. 69-82.
- BITNER, M.J.; BOOMS, B.H. y TETREAU, M.S. (1990): "The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents". *Journal of Marketing*, 54, pgs. 71-84.
- BOU LLUSAR, J.C.; CAMISÓN ZORNOZA, C. y ESCRIG TENA, A.B. (2001): "Measuring the relationship between firm perceived quality and customer satisfaction and its influence on purchase intentions". *Total Quality Management*, 12/6, pgs. 719-734.
- BROWN, S.P. y CHIN, W.W. (2004): "Satisfying and retaining customers through independent service representatives". *Decision Sciences*, 35/3, pgs. 527-550.
- CANDIDO, C.J.F. y MORRIS, D.S. (2000): "Charting service quality gaps". *Total Quality Management*, 11/4-5-6, pgs. 463-472.
- CAPON, N.; FARLEY, J.U. y HOENIG, S. (1990): "Determinants of financial performance: A meta-analysis". *Management Science*, 36, 1143-1159.
- CARMELI, A. y FREUND, A. (2004): "Work commitment, job satisfaction, and job performance: An empirical investigation". *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7/3, pgs. 289-309.
- CASSAR, G. (2007): "Money, money, money? A longitudinal investigation of entrepreneur career reasons, growth preferences and achieved growth". *Entrepreneurship and Regional Development*, 19/1, pgs. 89-107.
- CRONIN, J.J. (JR.); BRADY, M.K. y HULT, G.T.M. (2000): "Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments". *Journal of Retailing*, 76/2, pgs. 193-218.
- CRONIN, J.J. (JR.) y TAYLOR, S.A. (1992): "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension". *Journal of Marketing*, 56/3, pgs. 55-68.
- CURRAL, S.C.; TOWLER, A.J.; JUDGE, T.A. y KOHN, L. (2005): "Pay Satisfaction and Organizational Outcomes". *Personnel Psychology*, 58/3, pgs. 613-640.
- DABHOLKAR, P.A.; SHEPHERD, C.D. y THORPE, D.I. (2000): "A Comprehensive Framework for Service Quality: An Investigation of Critical Conceptual and Measurement Issues Through a Longitudinal Study". *Journal of Retailing*, 76/2, pgs. 139-173.



- DELGADO BALLESTER, E. (2003): "Controversia Conceptual sobre el Capital de Marca: Propuesta de un Marco Teórico de Análisis". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 12/3, pgs. 7-24.
- 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, pgs. 31-54.
- EDVARDSSON, B.; JOHNSON, M.D.; GUSTAFSSON, A. y STRANDVIK, T. (2000). "The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: Products versus services". *Total Quality Management*, 11/7, pgs. 917-927.
- EKINCI, Y.; PROKOPAKI, P. y COBANOGLU, C. (2003): "Service quality in Cretan accommodations: marketing strategies for the UK holiday market". *International Journal of Hospitality Management*, 22, pgs. 47-66.
- 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, 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.
- 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. (1992): "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience". *Journal of Marketing*, 56, pgs. 6-21.
- FORNELL, C. y LARCKER, D.F. (1981): "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error". *Journal of Marketing Research*, 18, pgs. 39-50.
- FORNELL, C.; JOHNSON, M.D.; ANDERSON, E.W.; CHA, J. y BRYANT, B.E. (1996): "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings". *Journal of Marketing*, 60, pgs. 7-18.
- FROCHOT, I. y HUGHES, H. (2000): "HISTOQUAL: The development of a historic houses assessment scale". *Tourism Management*, 21, pgs. 157-167.
- GELADE, G.A. y YOUNG, S. (2005): "Test of a Service Profit Chain Model in the Retail Banking Sector". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, pgs. 1-22.
- GETTY, J.M. y THOMPSON, K.N. (1994): "A procedure for scaling perceptions of lodging quality". *Hospitality Research Journal*, 18, pgs. 75-96.
- 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*, (5ª edición), Madrid: Pearson Educación.
- 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, pgs. 52-70.
- HARTLINE, M.D. y JONES, K.C. (1996): "Employee Performance Cues in a Hotel Service Environment: Influence on Perceived Service Quality, Value, and Word-of-Mouth Intentions". *Journal of Business Research*, 35/3, pgs. 207-215.



- HERNÁNDEZ MAESTRO, R.M.; MUÑOZ GALLEGO, P.A. y SANTOS REQUEJO, L. (2007): "The moderating role of familiarity in rural tourism in Spain". *Tourism Management*, 28, pgs. 951-964.
- 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.
- 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.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE): www.ine.es
- JUDGE, T.A.; THORESEN, C.J.; BONO, J.E. y PATTON, G.K. (2001): "The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review". *Psychological Bulletin*, 127/3, pgs. 376-407.
- KHAN, M. (2003): "ECOSERV. Ecotourists' quality expectations". *Annals of Tourism Research*, 30, 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, pgs. 277-284.
- 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, pgs. 10-16.
- LEE, M.CH. y HWAN, I.S. (2005). "Relationships among service quality, customer satisfaction and profitability in the Taiwanese Banking Industry". *International Journal of Management*, 22/4, pgs. 635-648.
- LEHTINEN, U. y LEHTINEN, J.R. (1991): "Two approaches to service quality dimensions". *The Service Industries Journal*, 11, pgs. 287-303.
- LEMAK, D. J.; REED, R. y SATISH, P. K. (1997): "Commitment to Total Quality Management: Is there a relationship with firm performance?". *Journal of Quality Management*, 2/1, pgs. 67-86.
- LOCKE, E.A. (1969): "What is job satisfaction?". *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 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, 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*, 3, pgs. 1-13.
- LUSCH, R.F. y SERPKENCI, R.R. (1990): "Personal differences, job tension, job outcomes, and store performance: A study of retail store managers". *Journal of Marketing*, 54/1, pgs. 85-101.
- MADU, C.N.; KUEI, C.-H. y JACOB, R.A. (1996): "An empirical assessment of the influence of quality dimensions on organizational performance". *International Journal of Production Research*, 34/7, pgs. 1943-1962.
- MAIGA, A.S. y JACOBS, F.A. (2005). "Antecedents and consequences of quality performance", *Behavioural Research in Accounting*, 17, pgs. 111-131.
- MANNHEIM, B.; BARUCH, Y. y TAL, J. (1997): "Alternative models for antecedents and outcomes of work centrality and job satisfaction of high-tech personnel". *Human Relations*, 50/12, pgs. 1537-1562.
- MEYER, S. (2003): "Employee development: An examination of service strategy in a high-contact service environment". *Production and Operations Management*, 12/2, pgs. 186-203.
- MEYER, S. 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.
- MITCHELL-KETZES, S. (2003): "Optimising business performance through innovative workplace strategies". *Journal of Facilities Management*, 2/3, pgs. 258-275.
- MORRISON, K.A. (1997): "How franchise job satisfaction and personality affects performance, organizational commitment, franchisor relations, and intention to remain". *Journal of Small Business Management*, 35/3, pgs. 39-67.
- NELSON, E.C.; RUST, R.T. ; ZAHORIK, A.; ROSE, R.L.; BATALDEN, P. y SIEMANSKI, B.A. (1992). "Do patient perceptions of quality relate to hospital financial performance?". *Journal of Health Care Marketing*, December, pgs. 6-13.



- 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.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. y BERRY, L.L. (1985): "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of Marketing*, 49/4, pgs. 41-50.
- 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.
- PETTY, M.M.; MCGEE, G.W.; CAVENDER, J.W. (1984): "A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance". *Academy of Management Review*, 9, pgs. 712-721.
- PUGH, S.D. (2001): "Service with a Smile: Emotional contagion in the service encounter". *Academy of Management Journal*, 44/5, pgs. 1018-1027.
- SAID, A.A.; HASSABELNABY, H.R. y WIER, B. (2003): "An empirical investigation of the performance consequences of nonfinancial measures". *Journal of Management Accounting Research*, 15, pgs. 193-223.
- SALANOVA, M.; LLORENS, S. y VENTURA, M. (2005): "Hacia un perfil psicosocial del empleado-cliente rural y de costa". *8º Congreso Turismo Universidad y Empresa*, Castellón, 27-29 de abril.
- SALEH, F. y RYAN, C. (1991): "Analysing service quality in the hospitality industry using the SERVQUAL model". *The Service Industries Journal*, 11, pgs. 324-343.
- SALEH, F. y RYAN, C. (1992): "Client perceptions of hotels: A multi-attribute approach". *Tourism Management*, 13, pgs. 163-168.
- SAMAD, S. (2005): "Unraveling the organizational commitment and job performance relationship: Exploring the moderating effect of job satisfaction". *The Business Review*, 4/2, pgs. 79-84.
- SATORRA, A. y BENTLER, P.M. (2001): "A scaled difference Chi-Square test statistic for moment structure analysis". *Psychometrika*, 66/4, pgs. 507-514.
- SCHNEIDER, B. y BOWEN, D.E. (1993): "The service organization: Human resources management is crucial". *Organizational Dynamics*, 22/4, pgs. 39-52.
- SILVESTRO, R. (2002): "Dispelling the modern myth. Employee satisfaction and loyalty drive service profitability". *International Journal of Operations & Production Management*, 22/1, pgs. 30-49.
- SMITH, R.E. y WRIGHT, W.F. (2004). "Determinants of consumer loyalty and financial performance". *Journal of Management Accounting Research*, 16, pgs. 183-205.
- 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.
- SWAN, J. E. y COMBS, L. J. (1976): "Product performance and consumer satisfaction: A new concept". *Journal of Marketing*, 40/2, pgs. 25-33.
- VALDÉS PELÁEZ, L. y DE LA BALLINA BALLINA, F.J. (2005). "La calidad en el turismo rural: El caso de las marcas de calidad regionales". *Investigación y Marketing*, 87, pgs. 43-48.
- 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.
- WEIERMAIR, K. y FUCHS, M. (1999): "Measuring tourist judgment on service quality". *Annals of Tourism Research*, 26, pgs. 1004-1021.
- WOODSIDE, A.G.; FREY, L.L. y DALY, R.T. (1989): "Linking service quality, customer satisfaction, and behavioral intention". *Journal of Health Care Marketing*, 9/4, pgs. 5-17.
- ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. y PARASURAMAN, A. (1996): "The behavioral consequences of service quality". *Journal of Marketing*, 60/2, pgs. 31-46.

Fecha recepción: 27/01/2006

Fecha aceptación: 05/06/2007



APÉNDICE A.1
La relación entre la satisfacción con el empleo y la calidad percibida/satisfacción del cliente

Estudio	Muestra analizada	Medida de la satisfacción con el empleo	Medida de la calidad percibida/satisfacción del cliente	Metodología	Hallazgos
Hartline y Ferrell (1993 y 1996)	-97 hoteles (EQUU) -561 respuestas de empleados de contacto y 1238 respuestas de clientes -Unidad de análisis: el hotel	-Medida resumen de la satisfacción con el empleo a partir de 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
Walidman y Gopalakrishnan (1996)	-26 SBU ubicadas en Montreal pertenecientes a las principales áreas del sector servicios -67 managers y 164 clientes -Unidad de análisis: SBU	-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 la satisfacción al 90% Las relaciones con los empleados no entran en la regresión paso a paso donde la variable dependiente es la calidad percibida
Bertencourt y Brown (1997)	-personal de ventanilla, jefes de servicio al cliente y clientes de 50 sucursales de un banco (EQUU) -232 respuestas paradas sobre satisfacción con el empleo, justicia y comportamiento (personal de ventanilla y jefes de servicio) -La medida de la satisfacción es suministrada por cada sucursal a partir de una encuesta propia	-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	-La satisfacción del cliente, a partir de 2 indicadores: media por sucursal de opinión global (escala de 5 puntos) y porcentaje de clientes que recomendarían el banco -Componentes sociales a partir de 15 indicadores, 3 dimensiones: trabajo extra para consumidor, servicio al cliente, cooperación con otros empleados	-Encuesta postal -Ecuaciones estructurales (construcción: satisfacción, justicia y comportamiento) y correlaciones (sólo 47 a 50 observaciones)	Ecuaciones estructurales: No relación de la satisfacción con el empleo y el comportamiento social. Es la percepción de la justicia, por parte del empleado, la que influye en la satisfacción con el empleo y en el comportamiento, anulando la influencia directa de la satisfacción sobre dicho comportamiento Correlaciones: No correlación de la satisfacción del cliente con la satisfacción del 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 el 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 y resultados financieros	-Encuesta postal -Análisis path	Relación positiva indirecta a través del control de procesos (MBNQA, 1997) (a)
Meyers Collier (2001)	-220 hospitales de al menos 60 camas de EEUU - Preguntan al Director de Calidad, Vicepresidente de Calidad o Responsable de calidad	-Programas de bienestar y satisfacción de los empleados existentes en la empresa -5 indicadores	Entre otros 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 -Escala de 7 puntos -Modelización de ecuaciones estructurales	En el marco del MBNQA en el sector sanitario (1995) (a): 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 constructo 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 sueltas de 5 sectores, entre ellos banca y seguros; servicios; y, comercio, transporte y comunicación -Son respuestas de CEOs -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 -Modelo logit de ecuaciones estructurales (PLS)	Relación positiva y directa entre la política de RRHH y los 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 la satisfacción del cliente y los resultados empresariales (medida subjetiva). Cuando se usa el indicador objetivo la relación no es significativa
Pugh (2001)	-39 sucursales bancarias (EQUU) -131 respuestas de empleados de contacto y observaciones directas de investigador correspondientes a los 131 empleados -220 respuestas de clientes -Unidad de análisis: el empleado	-Medida resumen del test de expresividad no verbal de emociones (11 indicadores; escala de 7 puntos) -Medida resumen de 4 indicadores a partir de la 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 arbotos 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.



APÉNDICE A.1
La relación entre la satisfacción con el empleo y la calidad percibida/satisfacción del cliente (Continuación)

Estudio	Muestra analizada	Medida de la satisfacción con el empleo	Medida de la calidad percibida/satisfacción del cliente	Metodología	Hallazgos
Sureshchandar et al. (2002)	-43 bancos de la India -248 ejecutivos y 277 clientes -Unidad: el banco	-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 (Turquía) en contacto con el público - 16 bancos públicos y privados	-Medida resumen de satisfacción con el puesto de trabajo a partir de 4 indicadores sobre distintas facetas	-Medida resumen a partir de 5 indicadores (auto evaluación) sobre recuperación del servicio a los clientes	-Cuestionario auto administrado -Escala de 5 puntos -Ecuaciones estructurales	Relación positiva
Brown y Chin (2004)	-Representantes independientes de un productor (EEUU y Canadá) -248 respuestas de distribuidores y 3.926 respuestas de clientes (propietarios o directivos de empresas). Las respuestas de los clientes son agregadas por distribuidor	-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 auto evaluación, a su vez, está relacionada con la calidad percibida La satisfacción, además, intensifica la relación entre la autoevaluación y la calidad percibida, pero la satisfacción no influye directamente en la calidad percibida (no contango emocional) La calidad percibida influye en la satisfacción y la satisfacción influye en la intención de volver a comprar

(a) MBNQA: Modelo americano de excelencia, Malcolm Baldrige National Quality Award
 Fuente: Elaboración propia



APÉNDICE A.2 La relación entre la satisfacción con el empleo y los resultados empresariales

Estudio	Muestra analizada	Medida de la satisfacción con el empleo	Medida de resultados empresariales	Metodología	Hallazgos
Luech y Serpkenci (1990)	-182 establecimientos de un minoría (EEUU) -208 directivos -datos: agregados a nivel de establecimiento	-3 indicadores de la tensión con el trabajo basados en 10 ítems relacionados con sobrecarga de trabajo, ambigüedad en el trabajo y conflicto en el trabajo (escala de 5 puntos) -5 indicadores sobre satisfacción con el empleo a partir de 5 indicadores que parten de 16 ítems sobre 5 facetas diferenciadas	-Escala a partir de 22 ítems sobre desempeño en el trabajo (escala de 5 puntos) -Indicador sobre desempeño en 8 ítems (escala de 7 puntos) -Indicador sobre desempeño global en 1 ítem (escala de 7 puntos)	-Encuesta postal y datos registro de empresas -Ecuaciones estructurales	La tensión tiene un efecto directo y negativo en el desempeño del trabajo La tensión tiene un efecto directo y negativo en la satisfacción con el trabajo El desempeño no influye de forma significativa en la satisfacción con el trabajo
Madu et al. (1996)	-165 directivos medios en grandes empresas (industriales y de servicios) (EEUU) que realizaban un MBA en 1992-93	-Medida resumen subjetiva a partir de 11 indicadores sobre absentismo, liderazgo, recompensa no monetaria, formación, promoción, etc.	-Medida resumen subjetiva de resultados empresariales a partir de 9 indicadores relacionados con crecimiento de ventas, beneficios, cuota de mercado, productividad, etc.	-Encuesta-cuestionario auto-administrado -Escala de 9 puntos -Correlaciones	Correlación significativa entre satisfacción del empleado y los resultados empresariales
Mannheim et al. (1997)	-39 empresas de alta tecnología de más de 100 trabajadores (Israel) -727 respuestas de managers, técnicos superiores y profesionales	-Medida resumen de satisfacción con empleo sobre 5 indicadores -Escala de 7 puntos	-Medida resumen subjetiva de resultados en relación con su trabajo (performance) sobre 2 indicadores: -porcentaje en relación con sus compañeros -auto-evaluación	-Encuesta postal -Análisis path y correlaciones	Correlación débil positiva y significativa entre satisfacción con el empleo y resultados. Sin embargo, en el modelo path planteado, la relación no llega a ser estadísticamente significativa
Morrison (1997)	-307 franquiciados -propietarios en empresas industriales y de servicios (EEUU)	-Medida resumen de satisfacción a partir de 20 indicadores (Weiss et al., 1967) -Medida de satisfacción global (1 indicador) -Escala de 5 puntos	-Medida resumen de resultados del franquiciado a partir de: -12 ítems (7 son indicadores objetivos): tendencia en ventas y beneficios, ventas, horas de trabajo por semana, etc. -5 son indicadores cualitativos (escala de 5 puntos): éxito en comparación con otros, problemas en asumir responsabilidad, etc.	-Encuesta postal -Análisis path y regresión	Relación positiva entre las satisfacciones (2 medidas) y los resultados
Nilson 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; servicios; y, comercio, transporte y comunicación -Son respuestas de CEOs +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
Silvestro (2002)	-1 cadena de supermercados en el Reino Unido -(Satisfacción) 20-30 empleados de 6 establecimientos de la cadena -(Datos objetivos) 6 establecimientos de la cadena	-Satisfacción a partir de 6 ítems -Escala de 5 puntos	-Margen de beneficios (ratio de beneficio en relación con las ventas para cada establecimiento) -Productividad (ventas por metro cuadrado, beneficio por metro cuadrado y beneficio por hora de empleado)	-Correlaciones	Relación negativa y significativa entre satisfacción y margen Relación negativa y significativa entre satisfacción y las tres medidas de productividad
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
Curral et al. (2005)	-117 distritos de colegios públicos (EEUU) -respuestas de 6394 profesores de colegios públicos -respuestas de 400.000 estudiantes (EEUU) Análisis a nivel de distrito	-11 indicadores sobre distintas facetas relacionadas con la satisfacción con el salario: ej. Subidas salariales -Escala de 5 puntos	-Medida resumen a partir de 6 indicadores objetivos: usa de aprobados en matemáticas y lectura de estudiantes de tercer, quinto y octavo curso -Medida objetiva sobre número de estudiantes que abandonan en relación con el total de estudiantes -Medida resumen a partir de 3 ítems sobre intenciones de dejar el trabajo por parte de los profesores	-Encuesta sobre rendimiento de estudiantes y sobre satisfacción son encuestas anuales de instituciones educativas -Ecuaciones estructurales	La satisfacción con el salario guarda una relación positiva con el rendimiento académico de los alumnos y negativa con la intención de dejar el trabajo por parte de los profesores. No relación estadísticamente significativa con la tasa de abandonos por parte de los estudiantes.
Geelade y Young (2005)	-837 sucursales de 3 grandes corporaciones financieras (1 en Irlanda y 2 en el Reino Unido) -16.113 respuestas de empleados -unidad de análisis: la sucursal	-Miden la implicación con la empresa a través de tres ítems (estoy orgulloso de pertenecer a esta empresa, recomendaría esta empresa como una buena organización para trabajar, teniendo todo en cuenta, cuál es su nivel de satisfacción) -Escala de 5 puntos	-Porcentaje que representan las ventas logradas por la sucursal frente a la cifra de ventas objetivo	-Encuesta postal -Ecuaciones estructurales	La implicación del empleado con la empresa influye de forma directa y positiva en las ventas (también de forma indirecta a través de la satisfacción del cliente)



APÉNDICE A.2
La relación entre la satisfacción con el empleo y los resultados empresariales (Continuación)

Estudio	Muestra analizada	Medida de la satisfacción con el empleo	Medida de resultados empresariales	Metodología	Hallazgos
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.
Salanova et al. (2005)	-21 empleados en hoteles y restaurantes en 2 establecimientos de interior y 2 establecimientos de costa (Castellón, España)	-11 ítems referidos a elementos facilitadores y 27 ítems relacionados con obstáculos en el trabajo -Escala de 3 puntos	-Desempeño en el trabajo: 3 indicadores de empatía y 3 de excelencia en el trabajo -Escala de 7 puntos	-Encuesta -Regresión y ANOVA	Los elementos facilitadores se relacionan positivamente con el desempeño y los obstáculos negativamente con el desempeño
Sumad (2005)	-584 directivos de 1 compañía de telecomunicaciones (Malasia)	- 6 componentes motivacionales y 8 factores higiene (5 indicadores por componente)	- 8 indicadores de desempeño, teniendo en cuenta la evaluación del supervisor, del jefe, auto-evaluación y auto-evaluación computado con compañeros	-Encuesta postal -Escala de 7 puntos -Análisis de regresión -Correlaciones	La satisfacción con el empleo intensifica la relación positiva entre la implicación con la organización y el desempeño de los empleados Relación positiva entre satisfacción con el empleo y desempeño (correlaciones)

Fuente: Elaboración propia



APÉNDICE A.3
La relación entre la calidad percibida/satisfacción del cliente y los resultados empresariales

Estudio	Muestra analizada	Medida de la calidad percibida/satisfacción del cliente	Medida de resultados empresariales	Metodología	Hallazgos
Nelson et al. (1992)	-51 hospitales (EEUU) -300 respuestas de antiguos pacientes (base de datos-1989) -datos objetivos sobre resultados financieros (base de datos-1989)	-Traz análisis factorial se reducen 41 indicadores sobre calidad percibida a cuatro factores: médicos/curación, enfermeras/cuidado diario, entrada; salud. Se utiliza una medida resumen de cada factor. -Escala de 5 puntos	-3 indicadores objetivos: beneficios por cama (antes de depreciación, intereses e impuestos); ingresos netos por cama, y rentabilidad sobre los activos (ROA)	-2 bases de datos -Análisis de regresión	Los beneficios están influidos por la entidad percibida de la salida. Los ingresos netos están influidos por médicos/curación y por salida ROA está influido por médicos/curación
Anderson et al. (1994)	-77 grandes empresas de distintos sectores productivos y de servicios (Suecia) Base de datos del Índice Sueco de Satisfacción del Cliente (SCSB) e indicador objetivo (RO)	-Índice de calidad percibida del SCSB -Índice de satisfacción del SCSB	-Rentabilidad sobre la inversión (ROI)	-Base de datos -Análisis de regresión	Relación positiva entre calidad percibida en un periodo (independiente) y satisfacción en dicho periodo (dependiente) Relación positiva entre satisfacción del cliente en un periodo y rentabilidad sobre la inversión de dicho periodo (dependiente)
Anderson et al. (1997)	-Igual que Anderson et al. (1994)	-Igual que Anderson et al. (1994)	-Rentabilidad sobre la inversión (ROI)	-Base de datos -Análisis de regresión	Relación positiva entre satisfacción del cliente y rentabilidad sobre la inversión
Behn y Riley (1999)	-7 compañías aéreas (EEUU) -información recogida en Air Travel Consumer Report- aproximadamente 30 observaciones por cuatrimestre y compañía (1989-1996) -datos financieros de distintas bases de datos (incluida Compustat)	-Elabora cinco medidas sobre cambio de un cuatrimestre al mismo en el año siguiente: vuelos que llegan a tiempo, volumen de equipaje perdido, sobreventa de billetes, asientos vendidos frente a capacidad total, y número de quejas. -Regresa el número de quejas (Proxy de satisfacción) sobre las otras cuatro medidas	3 indicadores objetivos: -Beneficios antes de intereses e impuestos -Ingresos de la actividad -Gastos de la actividad	-Bases de datos -Análisis de regresión	Los valores predichos por la regresión (ajustados) del cambio en el número de quejas influyen negativamente en los beneficios y en los ingresos y positivamente en los gastos
Agas y Abdullah (2000)	-127 empresas de distintos sectores-mercado industrial y de consumo (Malasia) -respuestas de responsables de calidad y balance	3 indicadores de satisfacción del cliente con: calidad del producto, características del producto y entrega del producto	Medida de 5 años en 2 indicadores objetivos: ROA y beneficio neto después de impuestos	-Encuesta postal y balance -Metodología de ecuaciones estructurales	La satisfacción del cliente influye en los resultados financieros
Edwardson et al. (2000)	-61 empresas productivas y 71 empresas de servicios del Índice Sueco de Satisfacción del Cliente (SCSB). 3 años. Número de respuestas por compañía y año está entre 200 y 250. -Datos financieros a partir de la Agencia de información Sueca	-Construido a partir del índice del constructo de satisfacción del SCSB -Construido a partir del índice del constructo de lealtad del SCSB	-Construido a partir de tres indicadores sobre beneficios y rentabilidad sobre el capital (ROE) -Construido a partir de un indicador sobre crecimiento de los ingresos	-Base de datos -Metodología de ecuaciones estructurales (PLS)	Coefficientes significativos y positivos entre satisfacción del cliente y los dos constructos de resultados. (para empresas productivas y de servicios) También coeficiente positivo y significativo entre lealtad y beneficios, no significativa la relación con ingresos (para el caso de empresas de servicios) Coefficientes negativos entre lealtad y beneficios o rentabilidad financiera (para el caso de empresas productivas)
Meyer (2003)	-220 hospitales (EEUU) -respuestas de responsable de calidad -datos objetivos de base de datos	-2 indicadores de satisfacción y 2 indicadores de satisfacción comparado con competidores	-Indicadores objetivos sobre beneficios y crecimiento de ingresos	-Encuesta postal + base de datos -Escala de 7 puntos -Ecuaciones estructurales	Relación positiva con el crecimiento de los ingresos pero no con los beneficios
Babakus et al. (2004)	-1.136 establecimientos de distribución aportan datos sobre resultados empresariales -17.034 respuestas de clientes de la cadena de establecimientos de distribución (EEUU)	-Medida resumen para cada establecimiento a partir de 11 ítems sobre calidad de servicio. -Medida resumen para cada establecimiento a partir de 6 ítems sobre calidad de la mercancía. -Medida resumen para cada establecimiento a partir de 3 ítems sobre satisfacción del cliente. -Escala de 11 puntos	-Medida elaborada sobre cambio de un cuatrimestre a otro en dato objetivo de ventas (correspondiente a dos cuatrimestres tras respuestas de clientes) -Medida elaborada sobre cambio de un cuatrimestre a otro en dato objetivo de flujo de clientes (correspondiente a dos cuatrimestres tras respuestas de clientes)	-Encuesta postal y datos objetivos -Metodología de ecuaciones estructurales	Las dos medidas de la calidad influyen positivamente en la satisfacción La satisfacción del cliente influye positivamente en las medidas sobre ventas y flujo de clientes No relación directa entre calidad percibida y resultados empresariales (se incluye en el análisis variable mediadora)
Smith y Wright (2004)	-panel de 144 observaciones por cuatrimestre sobre 6 empresas fabricantes de ordenadores (tercer cuatrimestre 1994-segundo cuatrimestre 2000) Datos provenientes de encuesta a los lectores de dos revistas: PC World y PC Magazine (EEUU)	-Calidad del producto, media de indicadores: % de PCs con algún problema al llegar, % que no funciona por problemas de sistema, por problemas de componentes, etc. (número indicadores varía según año) -Calidad de servicio posventa, media de indicadores: porcentaje que declaró el conocimiento del técnico como bueno o excelente, porcentaje de veces que el problema se resolvió rápidamente, etc. (número indicadores varía según año) -Indicador sobre probabilidad de comprar de nuevo (lealtad)	Indicadores objetivos: -Tasa de crecimiento de ventas (porcentaje de cambio de uno a otro año en las ventas del mismo cuatrimestre) -Rentabilidad sobre los activos (ROA) cuatrimestre -Precio	-Bases de datos -Análisis path	Relaciones directas: Relación positiva entre calidad del servicio y lealtad Relación negativa entre calidad del producto y lealtad Relación positiva entre la lealtad y la tasa de crecimiento de las ventas, el ROA y el precio



APÉNDICE A.3
La relación entre la calidad percibida/satisfacción del cliente y los resultados empresariales (Continuación)

Estudio	Muestra analizada	Medida de la calidad percibida/satisfacción del cliente	Medida de resultados empresariales	Metodología	Hallazgos
Gelade y Young (2005)	-537 sucursales de 3 grandes corporaciones financieras (1 en Irlanda y 2 en Reino Unido) -16.113 respuestas de empleados -unidad de análisis: la sucursal	-Medida resumen a partir de estudio periódico sobre satisfacción realizado sobre los clientes (aproximadamente 100 por sucursal)	-Porcentaje que representan las ventas logradas por la sucursal frente a la cifra de ventas objetivo	-Encuesta postal -Ecuaciones estructurales	La implicación del empleado con la empresa influye de forma directa y positiva en las ventas (también de forma indirecta a través de la satisfacción del cliente)
Lee y Hwang (2005)	-145 clientes de banca (Taiwan) -124 responsables de sucursales bancarias	-Opinión de responsables de sucursales sobre satisfacción de los clientes (escala según Banco Comercial de Shangai) -Calidad percibida, escala SERVPERF (a), según clientes (22 ítems)	Preguntas sobre logros en beneficios y cuota de mercado en el último año (escala según Banco Comercial de Shangai)	-Encuesta postal -Modelo estructural lineal	La calidad percibida influye en la satisfacción La satisfacción del cliente influye en los beneficios La satisfacción del cliente no influye en la cuota de mercado La cuota de mercado influye en los beneficios
Maiga y Jacobs (2005)	-91 responsables de planta o calidad de plantas productivas de distintos sectores (EEUU) que han adoptado al menos durante 3 años un sistema de Gestión de Calidad Total	-Construido sobre calidad en los últimos 3 años sobre grado de mejora en 4 indicadores: tasa de reparaciones, tasa de defectos, fiabilidad del producto, tasa de productos inservibles. -Construido sobre satisfacción del cliente en los últimos tres años, evaluación subjetiva del grado de disminución en 3 indicadores. -Número de reclamaciones en periodo de garantía -Número de procesos judiciales -Número de quejas de clientes	-Construido sobre resultados financieros en los últimos tres años, evaluación subjetiva en relación con la medida de la industria correspondiente, sobre 3 indicadores: -Tasa de crecimiento anual de las ventas -Beneficio -Rentabilidad sobre activos (ROA)	-Encuesta postal -Escala de 7 puntos -Metodología de ecuaciones estructurales	La calidad se relaciona positivamente con los resultados financieros y con la satisfacción del cliente La satisfacción del cliente no se relaciona con los resultados financieros
Vaides Peláez y De la Ballina Ballina (2005)	-Hotels rurales de la Mareta Casomas Asturias (1 a 3 estrellas). 15 cuestionarios de oferta y 105 de demanda -169 Hoteles de 1 a 3 estrellas no pertenecientes a la marca (69 cuestionarios de oferta y 1104 de demanda) -Datos provenientes de la Base de datos Sistema de Información Turística de Asturias (SITTA) (España). Oferta (2004) Demanda (2003)	Los hoteles de la Mareta Casomas Asturias están sometidos a rigurosos sistemas de calidad	Se pregunta por la evolución en los últimos años de distintos ratios: -Ventas totales, ventas directas, ventas por agencias de viajes, costes, precio medio habitación, ingreso medio habitación, rentabilidad habitación, tasa media de ocupación, beneficio... -Escala de 5 puntos (de mucho peor a mucho mejor)	-Base de datos -Comparación de medias	Los hoteles de la Mareta casomas asturianas obtienen medias superiores en ventas totales, ventas directas, precio medio por habitación, ingreso medio por habitación, rentabilidad habitación, tasa media de ocupación y beneficio

(a) Cronin y Taylor (1992)
 Fuente: Elaboración propia



APÉNDICE A.4
 Muestreo por CCAA

	Andalucía	Aragón	Asturias	Baleares	Canarias	Cantabria	Castilla la Mancha	Castilla y León	Cataluña	Extremadura	Galicia	Madrid	Murcia	Navarra	P. Vasco	La Rioja	Valencia	Total establecimientos
Número de casas de alquiler compartido (CH) de no más de 24 plazas (a)	25	279	166	172	19	158	118	229	286	100	263	17	0	149	226	61	60	2328
%	1,1	12	7,1	7,4	0,8	6,8	5,1	9,8	12,3	4,3	11,3	0,7	0	6,4	9,7	2,6	2,6	100
Número de encuestas a encargados (de establecimientos para los que se dispone de información de clientes)	0	28	20	8	2	16	9	27	18	10	14	1	0	12	14	3	3	185
%	0	15,1	10,8	4,3	1,1	8,6	4,9	14,6	9,7	5,4	7,6	0,5	0	6,5	7,6	1,6	1,6	100
Número de encuestas a clientes (para los que se dispone de información del encargado del establecimiento en que se alojan)	0	47	29	14	5	26	15	47	35	19	27	1	0	18	21	5	4	313
%	0	15	9,3	4,5	1,6	8,3	4,8	15	11,2	6,1	8,6	0,3	0	5,8	6,7	1,6	1,3	313

(a) Según las guías oficiales vigentes en el primer trimestre de 2003.

Fuente: Elaboración propia



APÉNDICE A.5

Descripción de indicadores utilizados en el estudio

Constructo		Etiqueta del ítem	Descripción del ítem
Calidad percibida (CALPER)	Exigencia Básica (EXIGBAS)	CONOCE	El personal del establecimiento conoce el negocio
		COMPROMI	Cuando el personal se ha comprometido conmigo (o con mis acompañantes) a hacer algo, lo ha cumplido
		PUBLICIDAD	La oferta obtenida del establecimiento (tangibles, servicios, etc.) se ajusta a la publicidad
		TIEMPO	Los diferentes servicios (desayuno, recepción, salida, etc.) se han realizado en un tiempo razonable
		AJUSTAR	En el establecimiento se han mostrado dispuestos a ajustar el servicio a mis preferencias
		CONTACTA	Me resultó fácil contactar con el establecimiento para informarme y/o reservar
		COMIDA	La comida ofrecida en el establecimiento está deliciosa
		EMATERIA	Los equipos materiales (calefacción, agua, secador, etc.) funcionan bien
	TRANQUIL	El establecimiento es un lugar tranquilo	
	Tangibles (TANGIBLE)	INFOCOMP	Se puede encontrar información completa sobre el establecimiento en internet, guías, etc.
		ELEMENTO	Los elementos materiales relacionados con el establecimiento son visualmente atractivos
		DECORACI	La decoración es atractiva
	Oferta Complementaria (OFCOMP)	DEPORTES	La ubicación del establecimiento facilita mucho el acceso a la práctica de deportes
		FIESTAS	Su ubicación permite asistir a ferias y fiestas de interés
GASTRONO		Gastronomía excelente en la zona	
BELLEZA		El establecimiento está enclavado en un entorno natural de gran belleza	
Calidad percibida (CALPER)	CALPERFAC	Puntuaciones factoriales de la calidad como constructo de segundo orden	
	CALGLOBAL	La calidad global que este establecimiento de turismo rural me ha ofrecido durante mi estancia ha sido	
Satisfacción del encargado (SATIS)	ENCANTA	Me encanta el contacto con los clientes	
	DISFRUTO	Disfruto mucho con este trabajo	
Resultados financieros (RFINAN)	INGRESOS	Los ingresos anuales procedentes de cobros a clientes (I.V.A. incluido) suponen: <input type="checkbox"/> Menos de 6.000 € <input type="checkbox"/> Entre 6.001 y 12.000 € <input type="checkbox"/> Entre 12.001 y 18.000 € <input type="checkbox"/> Entre 18.001 y 24.000 € <input type="checkbox"/> Entre 24.001 y 30.000 € <input type="checkbox"/> Entre 30.001 y 36.000 € <input type="checkbox"/> Más de 36.000 €	
	BENEFICI	Los beneficios anuales (ingresos menos gastos) que genera este negocio se sitúan en el intervalo: <input type="checkbox"/> Menos de 3.000 € <input type="checkbox"/> De 3.000 a 6.000 € <input type="checkbox"/> De 6.001 a 9.000 € <input type="checkbox"/> De 9.001 a 12.000 € <input type="checkbox"/> De 12.001 a 15.000 € <input type="checkbox"/> De 15.001 a 18.000 € <input type="checkbox"/> Más de 18.000 €	

Fuente: Elaboración propia



APÉNDICE A.6
Dimensiones de la calidad percibida

	DIMENSIÓN TÉCNICA		DIMENSIÓN FUNCIONAL				Número de dimensiones (número de ítems)	Dimensiones distintivas	Ambito de estudio
	Tangibles	Oferta complementaria	Beneficio básico	Profesionalidad	Accesibilidad				
Swan y Combs (1976)	Tangibles							Hotel	
Parasuraman et al. (1985)	Tangibles		Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Empatía			Varios (incluye hotel)	
Lehtinen y Lehtinen (1991)	Tangibles		Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Empatía			Hotel	
Gronroos (1982)	Tangibles		Fiabilidad (incluye tangibles)	Capacidad de respuesta	Empatía			Hotel	
Knutson et al. (1991)	Tangibles			Interacción (incluye tangibles)	Empatía			Hotel	
Fick y Ritchie (1991)	Tangibles			Interacción					
Saleh y Ryan (1991)	Tangibles			Producto básico					
Saleh y Ryan (1991)	Tangibles			Producto básico (incluye tangibles)					
Saleh y Ryan (1992)	Tangibles			Interacción (incluye tangibles)					
Saleh y Ryan (1992)	Tangibles			Producto básico					
Saleh y Ryan (1992)	Tangibles			Interacción (incluye tangibles)					
Le Blanc (1992)	Tangibles		Competitividad (incluye empatía)	Capacidad de respuesta	Cortesía	Accesibilidad		Agencia de viajes	
Patton et al. (1994)	Tangibles		Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Imagen corporativa			Hotel	
Getty y Thompson (1994)	Tangibles		Fiabilidad	Contacto	Confianza			Hotel	
Díaz Martín y Vázquez Castelles (1998)	Tangibles	Oferta complementaria		Profesionalidad				Alojamiento de turismo rural	
Falces Delgado et al. (1999)	Tangibles			Interacción 1				Hotel	
Weiermair y Fuchs (1999)	Estética / apariencia		Interacción 2	Interacción 1	Autenticidad/honestidad/seguridad	Accesibilidad de los servicios		Estaciones de esquí	
Froehot y Hughes (2000)	Tangibles	Oferta complementaria		Capacidad de respuesta	Comunicación			Parques culturales	
López Fernández y Serrano Bedía (2001)	Tangibles	Oferta complementaria	Interacción 2	Intangibles	Interacción 1			Hotel	
Ekinci et al. (2003)	Tangibles		Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Confianza			Alojamiento (Creta)	
Khan (2003)	Tangibles Ecotangibles		Fiabilidad	Capacidad de respuesta	Confianza			Negocios de ecoturismo	

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

Fuente: Reproducida de Hernández et al. (2007)

- Calidad técnica
- Calidad técnica y funcional
- Calidad funcional

