

---

## Exploración del modelo EFQM en estaciones termales de España

### *Examination of the EFQM model in Spanish spa resorts*

---

Andrés Rodríguez, María Angustias Martín-Quirós, Virgilio Ortega y Izaskun Bilbao

Universidad de Granada

#### RESUMEN

La creciente tendencia, por un lado, hacia una cultura de la salud y del ocio, y por otro, la ascendente tasa de envejecimiento de la población en las sociedades occidentales, hacen del turismo de salud un sector con un gran potencial de crecimiento. En el ámbito del termalismo, sin embargo, no se observa aún el impacto positivo de estas tendencias y, particularmente en España, el sector se mantiene anclado en su imagen más tradicional, orientado a los segmentos de población de mayor edad y escaso de una gestión innovadora que contribuya a su despegue aprovechando sus oportunidades. La implantación de estrategias de gestión de la calidad total puede, en parte, contribuir a este objetivo y el Modelo Europeo a la Calidad ofrece un marco comprensivo para su análisis, aunque escasamente contrastado a nivel empírico. En este estudio se aportan evidencias empíricas sobre este modelo a partir de identificar la influencia de sus dimensiones en la satisfacción de los trabajadores y de los clientes de estaciones termales en España y, a la luz de los resultados, se realizan sugerencias de utilidad para el desarrollo del sector.

**Palabras clave:** Gestión de la calidad total, Modelo Europeo de la Calidad, satisfacción de los trabajadores, satisfacción de los clientes, turismo de salud.

#### ABSTRACT

*The growing trend, on the one hand, towards a culture of health and, on the other hand, the rising ratio of old-aged people in western societies turn health tourism into a sector with a great growth potential. The positive impact of these trends has, however, still not be noticed in the case of spa resorts and, above all in Spain, the sector has not moved on from its more traditional image, orientated towards the older segments of the population and lacking in innovative management that would help it take off and use the opportunities at hand. The introduction of total quality management strategies could, in part, contribute towards this aim, and the European Quality Model offers a comprehensive framework for its analysis, though it is relatively uncontrasted at an empirical level. This study provides empirical evidence on this model by identifying the influence of its dimensions in both worker and customer satisfaction in Spanish spa resorts, and, in the light of the results, suggestions are made that may be of use to the sector's development.*

**Key words:** Total Quality Management, European Quality Model, worker satisfaction, customer satisfaction, health tourism

El presente estudio se ha desarrollado en el marco del *Programa Sectorial de Promoción General del Conocimiento* del Ministerio de Educación (PB97-0794).

Correspondencia: María Angustias Martín-Quirós. Dpto. Psicología Social y Metodología de las Ciencias del Comportamiento. Facultad de Ciencias del Trabajo. C/ Rector López Argüeta, s/n. 18170 Granada. España. e-mail: amquiros@ugr.es

## INTRODUCCIÓN

El turismo de salud ha sido objeto de un interés creciente en los últimos años y, en Europa, constituye un fenómeno en plena consonancia con otras modalidades de ocio en auge, tales como el turismo rural o el ecoturismo. A pesar de ello, se trata de un sector aún modesto, cuya situación es distinta en función del país y, sobre todo, del tipo de centro al que se vincule la oferta. En este sentido, la Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AIEST), en una aproximación global al turismo de salud, diferencia tres tipos de balnearios, atendiendo a las características de los establecimientos hoteleros (Ruiz y Olarte, 2000). Las estaciones termales son consideradas como las instalaciones más tradicionales, situadas a pie de manantial, cuya actividad está ligada al empleo de aguas mineromedicinales con fines terapéuticos, curativos o preventivos. Los centros de talasoterapia, ubicados en la proximidad de la costa, con objeto de utilizar el aire y el agua marina, así como sustancias afines a ésta (algas, lodos, barros, entre otros). En tercer lugar, los centros de salud y belleza, ubicados usualmente en establecimientos turísticos modernos, y cuya oferta va dirigida a la consecución de un buen estado corporal, estético y al mantenimiento de la salud en general, sin tener por ello que recurrir al empleo de agua termal o marina. La línea que separa a estos centros de belleza de las tradicionales estaciones termales se ha difuminado en los últimos tiempos, a favor de aquellos establecimientos tradicionales que han incrementado de forma notoria las prestaciones y servicios vinculados a la estética y al bienestar integral.

Por otra parte, la Asociación Nacional de Estaciones Termales (ANET) de España, restringe el término balneario únicamente a aquel establecimiento que dispone de aguas minero-medicinales declaradas de utilidad pública, servicio médico propio e instalaciones adecuadas para llevar a cabo los tratamientos médicos que se prescriban. Esta fuerte connotación terapéutica del turismo de salud no es fortuita, de hecho el crecimiento de esta industria en Europa se ha visto favorecido, en buena parte, por el reconocimiento del valor del tratamiento otorgado por la profesión médica.

Los datos estadísticos derivados de la actividad en este sector son escasos y en su mayoría no comparables de país a país. En su exhaustivo informe, que compila datos del European Travel Monitor y de las federaciones y asociaciones nacionales de balnearios, Cockrell (1996) afirma que el turismo de salud en Europa representa un segmento de no más de 15-17 millones de clientes al año, tomando en consideración clientes nacionales e internacionales de forma conjunta. Probablemente el negocio internacional, por si solo, genera algo menos de 1.5 millones de estancias anuales, siendo la cuota de extranjeros entre los clientes de balnearios en Francia muy baja, alrededor de 1% para centros termales, y

no mucho más del 5% para centros de talasoterapia. En Alemania, tampoco la cuota extranjera de huéspedes excede el 2%. Italia atrae una cuota mucho más alta de clientes extranjeros (en torno al 10%), pero tradicionalmente estos han sido ante todo alemanes subsidiados a través de sus compañías de seguros médicos.

En contraste con la decadencia de las estaciones termales en Inglaterra, achacada principalmente al fracaso de la inversión pública y privada para renovar el producto turístico británico (Bacon, 1997; 1998), los esfuerzos encaminados al desarrollo de los centros termales en Italia han llevado incluso a analizar casos específicos de centros situados en Francia y en Alemania, bajo la óptica del benchmarking (Mercury, 1999). Además, resultan de interés en este país las acciones de determinados grupos empresariales, como el Consorcio Terme di Toscana, que ha basado su estrategia promocional en combinar la idea de vacaciones de salud con el hecho de visitar un patrimonio histórico único en el mundo (Bartolini, 1998a). Otro ejemplo representativo es el proyecto Naiade, del que se desprende la idea de ciudad-parque de salud, y que se materializa en una integración de la oferta termal y el municipio en sí (Bartolini, 1998 b).

De acuerdo con los resultados de un estudio realizado por el Bureau d'Informations et de Prévisions Economiques (BIPE) sobre el mercado francés (citado en Cockrell, 1996), hay una marcada diferencia entre el perfil de los clientes de centros termales, y aquellos que visitan los centros de talasoterapia. Un 90% de todos los tratamientos de spa en Francia se aplican para tratar de curar problemas de salud, mientras que éste es el motivo para solo el 45% de los tratamientos de talasoterapia. La edad promedio de los clientes de los centros de talasoterapia es más baja, concretamente solo el 28% supera los 60 años, frente al 45% por encima de esta cifra en el caso del termalista. Finalmente, el 90% de la clientela paga sus tratamientos de forma privada en el caso de la talasoterapia, mientras que un 70% de los huéspedes de estaciones termales reciben el tratamiento y el alojamiento pagado por el sistema de seguridad social estatal.

A pesar de ello, el termalismo francés no se ha resignado a esta situación y, en los últimos años, centros de prestigio reconocido como Vichy, Vittel y Contrexéville, se han enfocado a la promoción de la medicina preventiva como un tratamiento alternativo. Además, los esfuerzos por implantar programas de calidad en estaciones termales se han orientado especialmente a optimizar las inversiones en formación, con la finalidad de transformar gastos en inversiones rentables a corto o medio plazo. Estas acciones han dado sus frutos, permitiendo financiar nuevos recursos a los establecimientos (Brevil y Ferrand, 1995).

A pesar de la heterogénea situación en que se encuentra el turismo de salud en Europa, dada su menor dependencia de clientes subsidiados, los centros de talasoterapia tienen mayores previsiones de florecimiento,

principalmente porque el concepto de talasoterapia aparece vinculado a una imagen más atractiva y moderna, al tiempo que se están haciendo verdaderos esfuerzos encaminados a promocionar el reconocimiento de las propiedades del agua marina a escala mundial.

A continuación se recogen de forma breve (Cuadro 1) los datos más recientes facilitados por la AEDET (Asociación Europea de Estaciones Termales), en cuanto al número de personas que realizaron curas termales durante 1999. Se ha incluido, además, el número total de habitantes de cada país, a fin de constatar el peso relativo de la demanda.

Cuadro 1. Número de termalistas y de habitantes en Europa, año 1999

País	Nº. termalistas	Nº. habitantes
Italia	1.000.000	57.455.000
Alemania	9.500.000	83.123.000
Suiza	500.000	7.032.000
Bélgica	10.000	10.252.000
Finlandia	500.000	5.178.000
Francia	700.000	59.179.000
España	600.000	39.544.000

Fuente: Elaboración propia

### **El Turismo de Estaciones Termales en España**

Según el estudio realizado por Ruiz y Olarte (2000), el número total de establecimientos existentes en nuestro país asciende a 128, de los cuales 83 son estaciones termales, 32 centros de belleza y 13 centros de talasoterapia. Las estaciones termales se aglutinan, principalmente, en las comunidades de Galicia, Andalucía y Aragón, que representan el 45.8%; seguidas de las comunidades de Castilla-León, Cataluña, Castilla la Mancha y Extremadura.

A diferencia de países europeos como Alemania, Italia o Francia, en España el tratamiento terapéutico en estaciones termales no se incluye como prestación de la Seguridad Social. En este sentido, parece razonable que en estos países el 5% de la población utilice estos servicios, mientras que en España no llega a alcanzar el 1%.

Desde 1989 la Dirección General del Instituto de Migraciones y Servicios Sociales (IMSERSO) promueve el programa de Termalismo Social para la Tercera Edad, en el que la Administración subvenciona parcialmente la estancia a los solicitantes. La rentabilidad social de esta iniciativa ha sido ampliamente documentada (Price Waterhouse et al., 1997).

No obstante, es ineludible constatar que esta situación ha favorecido la creación de una determinada imagen del bañista y, en consecuencia, ha contribuido a limitar los segmentos de la población que demandan este tipo de servicios. Sin embargo, algunas estaciones termales han dirigido su oferta a personas jóvenes, de procedencia urbana, que realizan principalmente estancias de fin de semana, lo cual ha hecho que la edad media del total de consumidores se sitúe en torno a los 40 años, según estimaciones de la ANET. A pesar de ello, no son pocas las organizaciones termales que manifiestan abiertamente que sin el convenio con el IMSERSO les resultaría imposible perdurar.

De otro lado, a pesar de existir una larga experiencia y resultados probados por estudios científicos que no dejan lugar a duda sobre la eficacia de la cura termal, en España siguen siendo todavía muchos los facultativos indiferentes a las propiedades curativas de las aguas.

También es cierto que se echa en falta una oferta de lujo y de calidad y es apreciable, por el contrario, la presencia de instalaciones antiguas, poco renovadas. Todo ello puede contribuir a que, frente al enorme peso de la demanda internacional de España en otros sectores del ámbito turístico, la presencia de termalistas extranjeros en el país sea muy reducida.

España está considerada como la reserva natural más importante de Europa, dada la calidad de sus aguas y la cantidad de manantiales de que dispone (Vila, 1992); asimismo, cuenta con edificaciones de interés histórico-artístico que son un reclamo turístico de primer orden y, además, habitualmente, se encuentra en zonas rurales que permiten enriquecer la oferta de ocio vinculándola al ecoturismo. También han sido señaladas desde años atrás como ventajas inherentes al sector la duración media de las estancias (entre 10 y 20 días), en cualquier caso superiores a las estancias en hoteles, o el hecho de que rara vez el cliente acude solo al establecimiento, con el consiguiente incremento de ingresos para el centro (Falcón, 1990).

### **El Modelo EFQM y la Calidad en el Turismo**

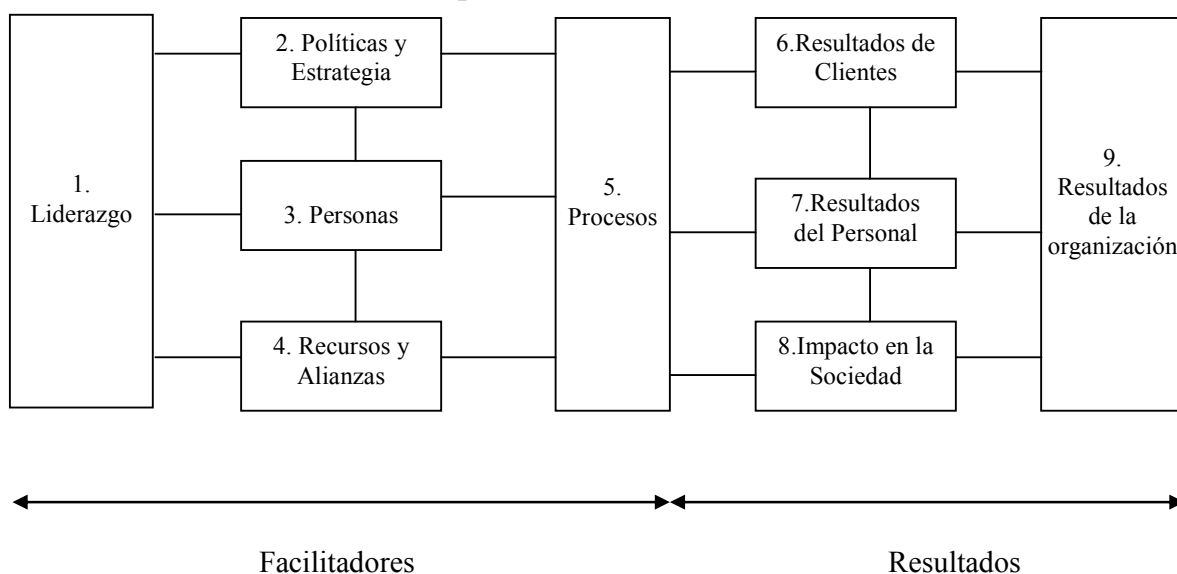
Los modelos desarrollados para otorgar premios a la calidad en las empresas o instituciones, representan una de las aproximaciones integradoras actuales en la Gestión de la Calidad Total (GCT), conjuntamente con las aportaciones realizadas por los precursores, algunos modelos conceptuales, y otros modelos empíricos (Martín-Quirós y Rodríguez, 2000).

Entre éstos, los más conocidos son el modelo del Premio Deming en Japón, instaurado en 1951; el modelo que enmarca el denominado premio Malcolm Baldrige en EEUU, creado en 1987; y el Modelo Europeo a la Calidad, que está a disposición de los miembros de la Unión desde 1992.

El modelo utilizado para otorgar el Premio Europeo a la Calidad (European Quality Award, EQA) representa una herramienta ampliamente utilizada por empresas e instituciones en la Unión Europea y un referente señalado para planificar acciones tendentes a la mejora de su calidad (Roure y Rodríguez-Badal, 1999, pág.21).

El modelo se organiza a partir de cinco criterios agentes o facilitadores: liderazgo, políticas y estrategia, personas, recursos y alianzas y, por último, procesos; que contribuirán a conseguir mejores resultados en el ámbito de los clientes, del personal, del impacto en la sociedad y, en suma, de la organización en general (ver Gráfico 1).

Gráfico 1. . Modelo Europeo de Excelencia



Fuente: Roure y Rodríguez-Badal (1999)

Además de constituir un referente para la excelencia de las empresas, el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management), ofrece un marco comprensivo en el que se integran las dimensiones consideradas por organismos como el ICHE (Instituto para la Calidad Hotelera Española) para las empresas turísticas. Así, el modelo EFQM ha sido aplicado al sector turístico con el fin de analizar si distintos destinos turísticos europeos aplican una gestión integrada de calidad como medio para mejorar su competitividad (Go y Govers, 2000).

En el presente estudio se trató de contrastar empíricamente de forma parcial el citado modelo en estaciones termales (1), centros que no habían sido abordados con anterioridad desde este enfoque. Para ello, se utilizaron medidas indirectas de percepción de los agentes implicados en la interacción (trabajadores y usuarios). No obstante, al considerar más presentes el liderazgo y las políticas en la experiencia de los trabajadores, estos criterios sólo fueron explorados desde la perspectiva de dicho grupo.

(1) El tipo de centros de salud en los que se ha desarrollado este estudio empírico han sido únicamente estaciones termales; por ello, en adelante se emplea en el texto la denominación estación termal y balneario de forma indistinta.

Por otro lado, la forma en que se concreta la interacción en la prestación del servicio, debiera ser objeto de atención específica, por ello se centró en una dimensión sobre trato personalizado. Igualmente, en la literatura sobre turismo se aprecia la relevancia del entorno en las vivencias experimentadas por los usuarios, por lo que también se incorporó al diseño de la investigación.

### **Liderazgo**

Se ha definido como el comportamiento de todos los directivos orientado a conducir a la organización hacia la Calidad Total. El equipo directivo y los demás niveles de mando estimulan la excelencia para conseguir la mejora continua de la organización y alcanzar las metas establecidas, por lo que desde este enfoque estratégico, el liderazgo de la calidad constituye el pilar que sostiene a los restantes elementos del sistema. En este sentido, puede ser suficientemente ilustrativo el estudio de Monfort (2000) en el sector hotelero, donde el proceso de comunicación liderado por los directivos representa un elemento clave para la interiorización del mensaje entre los trabajadores en su orientación a la calidad. La capacidad de liderazgo se relaciona, asimismo, con la capacidad de generar satisfacción en los clientes externos de la organización (Ugboro y Obeng, 2000).

### **Políticas y Estrategia**

Refleja la misión, valores, visión y objetivos estratégicos de la organización, así como los medios utilizados para conseguirlos. La formulación, gestión, implantación y mejora de dichas políticas y la estrategia desde los principios de la Calidad Total afectará no sólo al propósito de la organización y a los comportamientos y relaciones de sus miembros, sino también al tipo de organización en que ésta desea convertirse.

Desde las empresas turísticas se han realizado algunas propuestas valiosas, en particular las referidas al sector hotelero, en cuyo ámbito las políticas de producto han primado la evaluación continua de la calidad y la actualización permanente del servicio como claves competitivas. De esta forma, en el seguimiento del producto se debería contemplar la reformulación de proyectos iniciales, la realización de controles de calidad y la creación de auditorías internas con esta finalidad, que impliquen tanto a los responsables como a aquellos que prestan los servicios (Figuerola, 1993).

### **Personas**

La gestión del personal implica hacer una reflexión acerca de cómo la organización despliega todo el potencial de sus empleados con el objetivo de procurar la mejora continua. Efectivamente, son las personas quienes, en definitiva, proporcionan los servicios al cliente, constituyéndose el trabajador en elemento clave para conseguir mejorar la calidad en el sector. La gestión eficaz de los recursos humanos, capaz de generar motivación y compromiso en los empleados con los objetivos de la empresa, constituye un requisito necesario de cara a la efectividad en la orientación al cliente y a los procesos (Nilsson, Johnson y Gustafsson, 2001).

La gestión de personas comprende la selección, formación, promoción, implantación de sistemas de comunicación, métodos de trabajo en equipo o sistemas de retribución, entre otros. La relevancia de la gestión de recursos humanos en el ámbito turístico, orientada a la consecución de una ventaja estratégica, está presente en los trabajos de Camisón y Monfort (1993) y Monfort (2000), desarrollados en la Comunidad Valenciana.

En el sector hotelero, la elevada rotación de los empleados constituye un coste importante, que en la literatura se ha relacionado con escasez de oportunidades profesionales de desarrollo y la baja satisfacción laboral (Lam, Zhang y Baum, 2001). Además, en la empresa hotelera española, la formación se ha señalado como el factor más importante para el desarrollo de estos establecimientos, alcanzando mayor relevancia incluso que el marketing para los hoteles de menor tamaño y de ámbito familiar (Miquel y Bigné, 1992). La discusión del componente intangible e informal de la formación, cobra un especial significado en el contexto del turismo rural, por la especificidad de las cualificaciones requeridas (Díaz y Fernández, 1995).

### **Recursos y Alianzas**

Esta dimensión hace referencia a la planificación y gestión de recursos internos y asociaciones externas por parte de la organización, pues el desarrollo de actividades orientadas a la Calidad Total requiere una adecuada gestión de recursos financieros, de información, materiales y tecnológicos, y de alianzas externas. Así, la necesidad de adaptación y mejora continua afecta a todos estos elementos, cuya revisión se producirá en paralelo a la evaluación de las políticas y estrategias que los sustentan..

En esta investigación, el interés se centró en el papel de los recursos materiales, por considerar que estaban más al alcance del conocimiento de los encuestados. En relación a los trabajadores, destacarían las exigencias espaciales y el equipamiento involucrado en el desempeño de sus funciones cotidianas. De otra parte, la influencia de los soportes físicos es incuestionable, no en vano son parte integrante del proceso de creación del



servicio, el diseño de las instalaciones se vincula a la satisfacción de las necesidades de los usuarios, atendiendo a criterios de confort, estética, seguridad y accesibilidad.

### **Procesos**

Podemos definir un proceso como el conjunto de actividades repetitivas que procuran un valor añadido mediante la producción de unas salidas (outputs) a partir de unas entradas (inputs). Los procesos son identificados, revisados y corregidos para garantizar la mejora continua en la organización. El control de los procesos se traduce en el control de toda la actividad. Considerados en sentido amplio, la mayoría de los veinte puntos de la Norma ISO 9001 (1994) se relacionan con el control de procesos, y ese papel tan relevante se mantiene en la nueva ISO 9001 (2000), que promueve la adopción de un enfoque basado en procesos para el desarrollo, la implantación y mejora de la eficacia de un sistema de gestión de calidad.

Habida cuenta del impacto de la gestión de procesos sobre la satisfacción de los usuarios en las empresas de servicios (Nilsson, Johnson y Gustafsson, 2001), se ha señalado (Senlle y Bravo, 1996, pág. 56) que la implantación adecuada de la “identificación y trazabilidad” (punto 7.5.3 de Operaciones de producción y de servicio en Norma ISO 9001, 2000), permitiría solucionar dos problemas potenciales en empresas turísticas: por una parte, la identificación de componentes minimizaría las confusiones; en segundo lugar, en caso de quejas se puede conocer con detalle cómo se presta el servicio, en qué condiciones y quién intervino. Por consiguiente, es posible determinar el peso de la satisfacción en elementos tan diversos como disponibilidad, precio, horarios o higiene, descubriendo detalles que contribuyan a la mejora continua.

### **Resultados de Clientes**

Este criterio va a englobar las expectativas y percepciones de los usuarios sobre los servicios prestados, incluyendo indicadores de rendimiento o medidas internas utilizadas por la organización para el análisis, predicción y mejora de su eficacia en la satisfacción de necesidades del cliente. En cualquier caso, el criterio se refiere al cliente externo, ya se trate de clientes inmediatos de la organización (posibles agencias de viajes o tour- operadores) o del cliente final.

La orientación al cliente es uno de los principios rectores de la GCT. La percepción por parte de los propios clientes, en empresas de restauración, de esta orientación en el suministro del servicio, se relaciona positivamente con sus niveles de satisfacción y promueve la lealtad hacia la entidad que dispensa los servicios (Bakera y Cromptonb, 2000; Donovan y Hocutt, 2001).

---

La gestión de quejas, reclamaciones y deserciones como instrumento de mejora continua viene cobrando importancia en los últimos tiempos. No conviene olvidar que las personas de la tercera edad constituyen un segmento de gran peso en el turismo de salud. En este grupo, el estudio de las actitudes hacia el consumo ha desvelado que son especialmente reticentes a expresar sus quejas y, por lo general, tratan de evitar las reclamaciones, aunque se sientan enojados (Grande 1993, pág. 85).

Se ha puesto de relieve que los usuarios atendidos por equipos profesionales más satisfechos con su trabajo, se mostraban más satisfechos con el servicio recibido que aquellos usuarios atendidos por empleados menos satisfechos (Wilson, Shalley y Blum, 2001). En las empresas de servicios y especialmente en el sector turístico y hotelero, los clientes obtienen una primera impresión de la organización a través de los empleados con los que interactúan, por lo que la impresión que éstos les transmitan de la organización será un elemento clave para la elaboración de su propia percepción sobre la misma.

### **Impacto en la Sociedad**

Se define por los resultados de la organización respecto a la satisfacción y expectativas de la sociedad en su conjunto. Debe resaltarse aquí las percepciones de la comunidad en relación con la organización turística y con el modo en que ésta se orienta a la calidad de vida y a la conservación de los recursos globales existentes. De forma obvia, todas estas percepciones van a estar vinculadas a aspectos objetivos que incidan en el bienestar comunitario, como la creación de empleo generada por los establecimientos termales (Price Waterhouse et al. 1997, pág. 138). La capacidad de la organización para crecer y mejorar de manera continua está cada vez más determinada por su competencia social, sus responsabilidades éticas y su contribución al entorno. En este sentido, el modelo EFQM integra la responsabilidad social corporativa y la gestión integral de la calidad y, por tanto, la excelencia empresarial (Hardjono y Van Marrewijk, 2001).

Dentro de este criterio, la literatura refleja a menudo el compromiso con el medio ambiente por parte de las empresas como una de las preocupaciones sociales imperantes en la actualidad. Igualmente, el impacto en el entorno puede traducirse también en un compromiso de la organización con los asuntos comunitarios a través de su participación en asociaciones benéficas, actividades educativas, etc. Bajo esta óptica, el desarrollo del turismo ecológico en municipios rurales de Japón ha generado trabajos en los que se recogen entrevistas con huéspedes, propietarios y personal, gobierno local e, incluso, observaciones de la interacción entre turistas y habitantes del municipio receptor (Knight, 1996).

### **Entorno**

Mientras que en la mayoría de los negocios se poseen o controlan los productos y servicios ofrecidos, éste no es el caso del turismo. Por el contrario, los elementos que configuran el escenario del destino turístico en sí son inherentes a la oferta percibida por el consumidor y, en consecuencia, desempeñan un rol primordial en el atractivo del destino (Bakera y Cromptonb, 2000; Parkinson, Martín-Quirós y Parkinson, 1994).

Esta afirmación adquiere mayor relevancia aún en el caso del turismo de balnearios, pues si bien es difícil generalizar sobre los spas de Europa occidental, un examen a grandes rasgos permite identificar que las estaciones termales se ubican generalmente en lugares dotados de abundantes recursos naturales, y estos establecimientos suelen estar alejados de los centros urbanos y, a menudo, sus rutas de acceso son problemáticas (Gilbert y Van Der Weerd, 1991).

### **Trato personalizado**

En la literatura se subraya la distinción conceptual entre procesos y resultados en la prestación del servicio. Así, Grönroos (1984) apunta que un servicio está articulado a partir de componentes funcionales o procesos y de componentes técnicos o resultados. Los primeros se refieren a los aspectos relativos a la forma en que se presta el servicio, y, como consecuencia, se centrarían, fundamentalmente, en la interacción entre el cliente y el proveedor. La base sobre la que se materializa la prestación es la interacción entre proveedor y cliente y una de sus dimensiones es el trato personalizado ofrecido por el primero, aunque, posteriormente, Grönroos (1995) ha ampliado la conceptualización de estos componentes hasta conferirle una orientación estratégica perfilando un continuo entre estrategias de relación y estrategias de transacción. Este aspecto resulta primordial en un tipo de servicio que, como en el caso del turismo de salud combina, por un lado, el rol de cliente con el de usuario como paciente y, por otro lado, aspira a generar un alto grado de lealtad entre sus clientes.

### **Hipótesis**

H1. La relación entre la satisfacción de los recursos humanos con los criterios facilitadores y la dimensión Resultados de Clientes es directa y positiva.

H2. La satisfacción de los recursos humanos con el Liderazgo está asociada de forma directa y positiva a su satisfacción con el resto de criterios facilitadores y Resultados de Clientes.

H3. La relación entre la satisfacción de los usuarios con los facilitadores del modelo y la dimensión Resultados de Clientes es directa y positiva.

H4. La relación entre la satisfacción de los usuarios con los criterios facilitadores y la dimensión Impacto en la Sociedad es directa y positiva.

H5. La satisfacción de los usuarios con el Entorno está asociada de forma directa y positiva con su satisfacción en la dimensión Resultados de Clientes.

H6. Los procesos de Formación y Promover la Implicación tienen mayor peso que los de Selección y Normativa de Régimen Interno en la satisfacción de usuarios con Resultados de Clientes.

H7. La dimensión Personas tiene mayor peso que la dimensión Recursos y Alianzas en la satisfacción de usuarios con Resultados de Clientes.

H8. La relación entre satisfacción de los usuarios con el Trato Personalizado y con Resultados de Clientes es directa y positiva.

## METODOLOGÍA

### Muestra

En el estudio participaron 116 trabajadores con una edad promedio de 33.77 años (desviación típica = 9.67), de los cuales el 74.80% eran mujeres y el 25.20% hombres, procedentes de seis balnearios de España. En cuanto a los usuarios, participaron 156 individuos, siendo la edad media del grupo de 63.13 años (desviación típica = 14.81), de los cuales el 66.66% fueron mujeres y el 33.33% hombres. La ubicación de estos centros y el número de encuestados en cada uno de ellos aparece recogido en el cuadro 2.

Cuadro 2. Composición de la muestra: ámbito geográfico de los balnearios y número de trabajadores y clientes encuestados

Ámbito geográfico del balneario	Trabajadores encuestados (N = 116)	Clientes encuestados (N = 156)
Ciudad Real	22	31
Lugo	27	33
Badajoz	25	23
Albacete	18	22
Barcelona	11	22
Granada	13	25

Fuente: Elaboración propia

Se empleó un muestreo aleatorio estratificado sin afijación proporcional para la selección de los 6 balnearios de entre los 83 (universo) existentes en el país, siendo la variable de estratificación la zona

geográfica. La selección de las unidades muestrales se realizó mediante procedimiento aleatorio simple sin reposición.

### **Instrumentos (2)**

Se desarrolló un cuestionario con escala tipo Lickert de siete puntos para cuantificar la satisfacción de los empleados (desde 1 "totalmente insatisfecho" hasta 7 "totalmente satisfecho"). La versión definitiva del instrumento constó de 23 reactivos referidos a los criterios liderazgo (5 ítems), políticas y estrategia (2 ítems), personas (8 ítems), recursos y alianzas (2 ítems), procesos (5 ítems) y resultados de clientes (1 ítem). Al final de este cuestionario se incorporaron los siguientes datos de identificación: sexo, edad, denominación del puesto, antigüedad en el puesto, antigüedad en la empresa y tipo de contrato.

De forma paralela, se elaboró el instrumento dirigido a los clientes, mediante el cual se cuantificó la satisfacción de éstos a través de una escala tipo Lickert de siete puntos (desde 1 "totalmente insatisfecho" hasta 7 "totalmente satisfecho"). El cuestionario se compuso de 100 ítems, de los cuales dos requerían respuesta dicotómica. Las dimensiones recogidas fueron entorno (12 ítems), personas (21 ítems repartidos en 14 para formación y promover la implicación, 3 para normativa de régimen interno, y 4 para selección), recursos y alianzas (29 ítems), procesos (34 ítems), resultados de clientes (2 ítems) y trato personalizado (2 ítems). En los datos de identificación se indagó sexo, edad, alojamiento previo en ese balneario y en otros, asiduidad de visitas a este tipo de centros, motivos de la visita, sufragio de los gastos, localidad de procedencia y medio de transporte empleado para llegar al balneario.

### **Procedimiento**

Con anterioridad a la aplicación generalizada de los cuestionarios se realizó un estudio piloto con trabajadores y clientes del sector. A partir de dichos estudios piloto se pudieron pulir algunos ítems en cuanto a su formulación y se eliminaron algunos otros que se consideraron reiterativos. Finalmente, se volvieron a aplicar a muestras piloto equivalentes, una vez realizados los ajustes correspondientes, y se verificó que ambas escalas presentaban un grado de consistencia interna global aceptable.

---

(2) Ambos instrumentos constituyen aportaciones del proyecto *La Gestión de la Calidad Total: identificación de un modelo que integre las dimensiones intervinientes en su conformación y posterior repercusión en resultados objetivos y subjetivos* (PB97-0794), y pueden ser solicitados por correo a los autores

Los cuestionarios fueron aplicados a los clientes de forma individualizada en un despacho o sala de estar que fue facilitada por los respectivos centros. En el caso de los trabajadores, los cuestionarios se dejaron en sobres para que cada uno de los seleccionados lo respondiera en su domicilio y lo devolviera al día siguiente al equipo investigador. La tasa de devolución fue del 71%.

### **Análisis**

Se utilizó el paquete estadístico SPSS-11. En función de las hipótesis planteadas, se utilizó análisis correlacional de rangos con coeficiente de Spearman, con  $r = .45$  como umbral mínimo para no rechazar las hipótesis; en el contraste de las hipótesis seis y siete se aplicó análisis de regresión lineal, la hipótesis ocho fue cotejada con prueba  $t$  de Student para muestras independientes.

La consistencia interna de ambas escalas fue estudiada bajo el modelo de fiabilidad de dos mitades, con coeficiente de Spearman-Brown. Adicionalmente, se contrastó el nivel de satisfacción medio de los empleados y de los usuarios en relación con algunas variables de especial interés recogidas en datos de identificación. Para ello se utilizaron contrastes  $t$  para muestras independientes o ANOVA corroborado mediante prueba no paramétrica.

### **RESULTADOS**

*H1*: se rechaza para todas las dimensiones. La relación entre la satisfacción de los recursos humanos con Resultados de Clientes y con Liderazgo ( $r = .004$ ;  $p > .05$ ), Políticas y Estrategia ( $r = .048$ ;  $p > .05$ ), Personas ( $r = .017$ ;  $p > .05$ ), Recursos y Alianzas ( $r = .073$ ;  $p > .05$ ), y Procesos ( $r = .032$ ;  $p > .05$ ) no es significativa.

*H2*: los datos apoyaron la hipótesis para las relaciones entre satisfacción de los recursos humanos con Liderazgo y: Políticas y Estrategia ( $r = .539$ ;  $p < .001$ ), Personas ( $r = .809$ ;  $p < .001$ ), Recursos y Alianzas ( $r = .601$ ;  $p < .001$ ) y Procesos ( $r = .777$ ;  $p < .001$ ).

En contra de lo esperado, la relación entre satisfacción de los recursos humanos vinculada a Liderazgo y a Resultados de Clientes no fue significativa ( $r = .004$ ;  $p > .05$ ).

*H3*: se sostiene para todas las dimensiones. La satisfacción de los usuarios vinculada a las dimensiones Personas ( $r = .537$ ;  $p < .001$ ), Recursos y Alianzas ( $r = .471$ ;  $p < .001$ ), y Procesos ( $r = .527$ ;  $p < .001$ ) está asociada de forma directa y positiva con la satisfacción de los mismos vinculada a la dimensión Resultados de Clientes.

*H4*: se mantiene para todas las dimensiones. La satisfacción de los clientes con Personas ( $r = .557$ ;  $p < .001$ ), Recursos y Alianzas ( $r = .453$ ;

$p < .001$ ), y Procesos ( $r = .504$ ;  $p < .001$ ) está asociada de forma directa y positiva con su satisfacción en Impacto en la Sociedad.

*H5*: se rechaza la relación propuesta entre satisfacción de los clientes asociada a la dimensión Entorno y satisfacción de los mismos vinculada a la dimensión Resultados de Clientes ( $r = .284$ ;  $p < .001$ ).

*H6*: los datos no permiten sostener que la satisfacción de los usuarios vinculada a los procesos de Formación y Promover la Implicación ( $r = .480$ ;  $p < .001$ ) tenga mayor peso en Resultados de Clientes que la vinculada a los procesos de Selección ( $r = .558$ ;  $p < .001$ ) y Normativa de Régimen Interno ( $r = .481$ ;  $p < .001$ ). Por el contrario, el orden de las variables indicado por los coeficientes beta para predecir la satisfacción de usuarios, sitúa en primer lugar a Normativa de Régimen Interno ( $\beta = .252$ ), seguida de Selección ( $\beta = .245$ ) y, por último, Formación y Promover la Implicación ( $\beta = .140$ ). Posteriormente, mediante contrastes simples se obtuvo que las comparaciones entre pares no son significativas en ningún caso.

*H7*: se sostiene que la dimensión Personas ( $r = .535$ ;  $p < .001$ ) tiene mayor peso en Resultados de Clientes que la dimensión Recursos y Alianzas ( $r = .472$ ;  $p < .001$ ). La dimensión Personas es mejor predictor ( $\beta = .394$ ) de la satisfacción de usuarios que la dimensión Recursos y Alianzas ( $\beta = .228$ ). En correlaciones semiparciales se mantiene el ordenamiento y las diferencias son significativas.

*H8*: en cuanto a la hipótesis “la relación entre satisfacción de los usuarios con el Trato Personalizado y con Resultados de Clientes es directa y positiva”, los datos respaldan la hipótesis para el ítem “¿Conocen su nombre los profesionales del balneario?”  $t = 2.547$ ;  $p < .05$  (ver Cuadro 3), pero no la sostienen para el ítem “¿Le aconsejan sobre otras posibilidades de tratamiento?”  $t = 1.462$ ;  $p > .05$  (ver Cuadro 4).

Cuadro 3. Satisfacción media de los usuarios en función de si los empleados conocen su nombre

¿Conocen su nombre los empleados?	Nº Obs	Media	Desv.típica
Si	57	6,171	0,555
No	99	5,939	0,558
Total	156	6,024	0,554

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4. Satisfacción media de los usuarios en función de si los empleados les aconsejan sobre otras posibilidades de tratamiento

¿Le aconsejan sobre otras posibilidades de tratamiento?	Nº Obs	Media	Desv.típica
Si	102	6,071	0,552
No	54	5,935	0,553
Total	156	6,024	0,554

Fuente: Elaboración propia

Los coeficientes de fiabilidad, calculados a través del método de dos mitades, aparecen recogidos en el cuadro 5 (cuestionario para trabajadores) y en el cuadro 6 (cuestionario para clientes). En ambos casos se especifica el coeficiente obtenido en cada una de las dimensiones que configuran la escala, así como la medida de consistencia interna global de la prueba.

El análisis de la fiabilidad en el cuestionario para trabajadores muestra índices elevados de homogeneidad entre ítems en las dimensiones Liderazgo, Personas, Procesos y también en la escala global. Por el contrario, la consistencia interna resulta más baja en la dimensión Recursos y Alianzas ( $R = .60$ ) y, en especial, en la dimensión Políticas y Estrategia ( $R = .20$ ).

Cuadro 5. Coeficientes de consistencia interna de Spearman-Brown: cuestionario para trabajadores

Cuestionario para trabajadores	Coeficiente de Spearman-Brown
Liderazgo	0,95
Políticas y Estrategia	0,20
Personas	0,91
Recursos y Alianzas	0,60
Procesos	0,83
Global	0,96

Fuente: Elaboración propia

En el cuestionario para clientes se alcanzan índices muy altos de consistencia interna en las dimensiones Personas, Recursos y Alianzas, Procesos, Impacto en la sociedad, Entorno, y también en la prueba global. El coeficiente de fiabilidad relativo a la dimensión Resultados de Clientes es inferior ( $R = .62$ ), y el índice más bajo corresponde a Trato Personalizado ( $R = .36$ ).



Cuadro 6. Coeficientes de consistencia interna de Spearman-Brown: cuestionario para clientes

Cuestionario para clientes	Coefficiente de Spearman-Brown
Personas	0,96
Recursos y Alianzas	0,96
Procesos	0,94
Resultados de Clientes	0,62
Impacto en la Sociedad	0,87
Entorno	0,88
Trato Personalizado	0,36
Global	0,98

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, en el cuadro 7 se recogen los valores medios de satisfacción que obtienen los empleados que trabajan en centros ubicados dentro de una localidad, así como de aquellos que pertenecen a balnearios apartados de las localidades. La aplicación del test de comparación de medias (prueba  $t$  para muestras independientes), no arroja diferencias significativas entre la satisfacción media de los dos grupos de empleados. Se han asumido varianzas iguales y con 114 grados de libertad  $t = .217$ ;  $p > .05$ .

Cuadro 7. Satisfacción media de los empleados en función de la ubicación del balneario

Situación del Balneario	Nº Obs	Media	Desv.típica
Dentro de la localidad	25	5,503	0,752
Fuera de la localidad	91	5,455	1,047
Total	116	5,479	0,900

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 8 se muestran los valores medios de satisfacción que manifiestan los trabajadores, atendiendo a si cuentan con un contrato indefinido-fijo, discontinuo-fijo o temporal. Mediante Anova de un factor se encontraron diferencias significativas para la variable tipo de contrato:  $F(2, 108) = 4.09$ ;  $p < .05$ . Dado el tamaño de uno de los tres grupos de comparación, este efecto fue ratificado mediante una prueba no

paramétrica, la  $H$  de Krustal-Wallis  $\chi^2(2) = 8.762$ ;  $p < .05$ . Comparaciones múltiples a posteriori, mediante Diferencias Medias Significativas (*DMS*), señalaron diferencias entre el grupo de fijos-continuos y el de contrato temporal ( $DMS = .624$ ;  $p < .05$ ); pero no entre el grupo de fijos-continuos y el de fijos-discontinuos ( $DMS = .200$ ;  $p > .05$ ), ni tampoco entre los empleados de contrato temporal y los fijos-discontinuos ( $DMS = .423$ ;  $p > .05$ ).

Cuadro 8. Satisfacción media de los empleados en función del tipo de contrato laboral

Contrato laboral	NºObs.	Media	Desv. típica
Indefinido-fijo	21	5,881	0,718
Discontinuo-fijo	17	5,681	0,686
Temporal	73	5,257	1,062
Total	111	5,440	0,984

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 9 se han recogido los valores medios de satisfacción que presentan los clientes, según hayan estado o no alojados previamente en ese balneario. Los resultados del test de comparación de medias muestran diferencias significativas en satisfacción entre aquellos clientes que repiten alojamiento en el balneario y aquellos que lo visitan por primera vez. Se han asumido varianzas iguales y con 154 grados de libertad  $t = 2.345$ ;  $p < .05$ .

Cuadro 9. Satisfacción media de los usuarios en función del alojamiento previo en el centro

Ha estado alojado con anterioridad en el centro	Nº Obs	Media	Desv. típica
Si	69	6,139	0,529
No	87	5,932	0,561
Total	156	6,024	0,554

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 10 aparecen los valores medios de satisfacción de los usuarios, atendiendo a la fuente que cubre sus gastos de alojamiento en el balneario. Mediante Anova de un factor se encontraron diferencias significativas en satisfacción, según quién se hiciera cargo de los gastos de alojamiento  $F(2, 153) = 3.544$ ;  $p < .05$ . De nuevo, el efecto fue ratificado mediante prueba  $H$  de Krustal-Wallis  $\chi^2(2) = 10.80$ ;  $p < .01$ . Comparaciones múltiples a posteriori con *DMS* mostraron diferencias significativas entre el grupo que costea su alojamiento y aquel que es

subvencionado en parte ( $DMS = .231$ ;  $p < .05$ , y también hubo diferencias entre el grupo que costea su alojamiento y el grupo que no especifica quién cubre estos gastos ( $DMS = .345$ ;  $p < .05$ ; sin embargo, no se encontraron diferencias entre este último grupo y el que es subvencionado en parte ( $DMS = .114$ ;  $p > .05$ ).

Cuadro 10. Satisfacción media de los usuarios en función del habilitador de sus gastos de alojamiento

Habilitador de los gastos de alojamiento	Nº Obs.	Media	Desv. típica
El propio cliente	44	6,201	0,507
Subvencionado en parte	96	5,970	0,589
Otros	16	5,856	0,333
Total	156	6,024	0,554

Fuente: Elaboración propia

## DISCUSIÓN

(H1) El hecho de que la primera hipótesis no sea respaldada por los datos, pese a su amplia presencia en la literatura, podría explicarse atendiendo a diferentes razones, tanto de carácter metodológico como, sobre todo, teórico o sustantivo.

Desde el punto de vista metodológico la dimensión Resultados de Clientes es medida en el cuestionario para trabajadores a partir de un único ítem, lo que obviamente puede haber influido en el grado de relación entre ésta y las otras dimensiones asociadas.

Bajo una perspectiva más sustantiva, y teniendo presentes las contribuciones del estudio cualitativo, el hecho de no confirmarse esta hipótesis puede deberse, principalmente, a que el grado de satisfacción que obtienen los trabajadores de las relaciones con los clientes es muy alto, pues el tipo de cliente habitual es poco exigente y sobradamente agradecido; sin embargo, el grado de satisfacción de los trabajadores con la gestión del balneario no tiene por qué alcanzar cotas tan elevadas, considerando la frecuente temporalidad de los contratos, el grado de disponibilidad exigida, el sistema de turnos y horarios, aspectos todos ellos que limitan, sin duda, el bienestar de los empleados.

(H2) En vista de los resultados, no puede afirmarse que los datos apoyen la segunda hipótesis que se formuló. Por otra parte, cabe señalar que tan solo una de las cinco relaciones propuestas es incoherente con lo

previsto. En este sentido, los resultados despiertan el interés en tanto que la única relación no confirmada (Liderazgo-Resultados de Clientes) alude a una de las dimensiones de *resultados* del modelo EFQM, mientras que las cuatro restantes (Políticas y Estrategia, Personas, Recursos y Alianzas, Procesos) corresponden a *facilitadores* del modelo.

En consonancia con el modelo teórico, la relación del liderazgo con los cuatro *facilitadores* restantes ha resultado positiva. Así, la satisfacción de los recursos humanos con el liderazgo ejercido en su empresa se vincula a la satisfacción que estos experimentan con los otros agentes de gestión. Además, resulta interesante señalar que la relación más fuerte se ha establecido entre Liderazgo y Personas. Personas es la dimensión del modelo que recoge la gestión de los recursos humanos y, en este sentido, parece lógico pensar que la satisfacción de los trabajadores con las políticas de personal y con la dirección en sí discurren de forma paralela.

También ha sido bastante elevada la relación entre las dimensiones Liderazgo y Procesos. La gestión de Procesos por parte de la dirección va a determinar las tareas y ocupaciones de los trabajadores y, en consecuencia, la satisfacción de los mismos con ambas dimensiones tiende a ser homogénea. Por otra parte, el hecho de que la relación más discreta se haya establecido entre Liderazgo y Políticas y Estrategia podría atribuirse a que la experiencia del empleado en esta dimensión es más abstracta, menos susceptible de ser plasmada en el trabajo diario que aspectos recogidos por las otras tres dimensiones tales como su grado de autonomía, el horario de trabajo o las condiciones físicas del mismo, entre otros.

Para explicar la ausencia de respaldo empírico entre la satisfacción de los trabajadores con el liderazgo del balneario y la única dimensión explorada referida a los *resultados* del modelo, se deben retomar los argumentos anteriores. Por una parte, la dimensión Resultados de Clientes es medida en el cuestionario para trabajadores a partir de un único ítem; de otro lado, el grado de satisfacción que manifiestan los trabajadores en sus relaciones con los clientes ha resultado sistemáticamente muy elevado, con lo que se convierte en un vértice difícil de alcanzar, dada la mayor variabilidad expresada en los juicios de satisfacción con el liderazgo.

(H3) A partir de los resultados obtenidos se ratifica, con un alto nivel de significación estadística, la relación existente entre el grado de satisfacción del cliente con los elementos que integran la gestión del balneario y su nivel de satisfacción general con el establecimiento. Si el cliente está satisfecho con el personal que le atiende, las instalaciones y la gestión eficaz de procesos, que repercutirán de forma directa en la calidad del servicio recibido, deberá expresar un nivel de satisfacción general con el establecimiento en consonancia al de todos estos elementos que configuran su gestión. Obviamente, esta coherencia se hace extensiva a la satisfacción con la relación calidad-precio ofertada por el balneario, en

tanto este aspecto también forma parte del juicio de satisfacción global emitido por el usuario.

(H4) Se considera de especial interés el respaldo empírico de esta hipótesis por la relevancia que puede tener en futuras investigaciones relacionadas con el desarrollo local, pues como se constata aquí, el impacto del balneario en la comunidad es un aspecto valioso que incide en el grado de satisfacción del cliente; es decir, el hecho de que los ciudadanos locales acepten de buen grado y estén dispuestos a ayudar a los clientes del balneario redundará en el grado de satisfacción de éstos. Por ello, desde una perspectiva de desarrollo local, se podrían potenciar otras muchas actividades y mejorar infraestructuras que contribuirían a la mejora sustancial no solo del balneario, sino también de la zona en general al aprovechar las sinergias derivadas de todas las acciones emprendidas por el municipio.

(H5) La relación prevista en esta hipótesis no se sostiene al nivel de confianza previsto, si bien existe una relación, aunque débil, entre la satisfacción de los clientes con el entorno y su satisfacción general con el balneario. En consecuencia, es posible interpretar que la dimensión Entorno, medida a través de los ítems paisaje, distancia hasta la localidad más cercana o accesibilidad al establecimiento, entre otros, no es una dimensión central para los clientes por lo que se refiere al grado de satisfacción general que les puede reportar, sino que son otras dimensiones más vinculadas con la gestión y con los servicios propios del balneario aquellas que guardan mayor afinidad con su grado de satisfacción global en relación al balneario.

(H6) Los resultados obtenidos no permiten sostener que la satisfacción de los usuarios vinculada a los procesos de Formación y Promover la Implicación tenga un mayor peso en su nivel satisfacción general que la vinculada con los Procesos de Selección y de Normativa de Régimen Interno. En este sentido, los clientes no perciben diferencias entre estas diversas herramientas implicadas en la gestión de personal a la hora de manifestar su satisfacción; por el contrario, tienden a evaluar la competencia del trabajador de un modo unitario, genérico.

Parece razonable que los usuarios no realicen esta distinción tan fina, en tanto que la amabilidad, el grado de compromiso para resolver sus problemas, la disponibilidad, la presencia física y el conocimiento de su profesión, entre otros, son elementos que aluden a diversas actividades vinculadas a la gestión del personal. A pesar de ello, todos estos aspectos van a interrelacionarse para constituir la competencia global del trabajador, ese grado de idoneidad o destreza es lo que va a ser percibido por el usuario y, en definitiva, es lo que va a determinar su valoración sobre la calidad del servicio.

---

(H7) La satisfacción general de los clientes depende en mayor medida de las cualidades de sus relaciones con los empleados que de los recursos físicos e instalaciones del centro. En otras palabras, se evidencia que el componente intangible del servicio, al igual que en otros sectores, constituye el punto cardinal en el turismo de salud. Las implicaciones de esta aseveración tienen una gran trascendencia para los centros termales, pues apuntan al máximo esmero que hay que poner en los aspectos relativos a la gestión del personal. En este sentido, la satisfacción de los trabajadores debe ser un punto clave, y las organizaciones se verán obligadas a superar los obstáculos que presenta la fidelización de los empleados, tales como la estacionalidad de la actividad del sector.

(H8) Por otra parte, el usuario valora en gran medida que los empleados conozcan su nombre y se dirijan a él de forma personalizada y directa, constituyendo esta circunstancia una variable de peso en el grado de satisfacción general del cliente. Sin embargo, la relación entre el grado de satisfacción general del cliente y el hecho de que éste sea aconsejado sobre otras posibilidades de tratamiento alternativas o complementarias no es significativa. Este tipo de consejo constituye sin duda un indicador del trato personalizado. A pesar de ello, la mayor parte de los usuarios encuestados viaja a través de paquetes turísticos cerrados, vía IMSERSO, lo cual justifica que la prescripción del facultativo se asiente como la única forma de tratamiento lícita en este segmento de clientes, que descartan otro tipo de servicios complementarios más vinculados a la belleza y al relax. En este sentido, los propios trabajadores, conscientes de las fórmulas de financiación utilizadas por los clientes, se abstienen de realizar sugerencias que están fuera del alcance o del interés del usuario.

El estudio de la fiabilidad, tanto en función de la homogeneidad de los ítems que integran cada dimensión, como en función de la consistencia interna global de cada uno de los cuestionarios, muestra resultados muy positivos. No obstante, en el caso del instrumento para trabajadores, la consistencia correspondiente a la dimensión Políticas y Estrategia es considerablemente inferior a la del resto de las dimensiones, la consistencia de Recursos y Alianzas resulta algo inferior a lo deseable. En cualquier caso, al ser concebida la fiabilidad como el grado de equivalencia entre dos mitades, tanto esta dimensión como la de Recursos y Alianzas han podido verse afectadas por contar con un número inferior de ítems. Esta circunstancia cobra mayor relevancia aún en el caso de la dimensión Resultados de Clientes, que al contar con un solo ítem, no ha sido posible estimar su fiabilidad. La circunstancia que se comenta constituye una de las limitaciones más destacadas de este trabajo, y se debería solventar en futuras investigaciones.

En el caso del cuestionario para usuarios, la dimensión Resultados de Clientes presenta una consistencia interna ligeramente inferior al resto, y es

la dimensión Trato Personalizado la que adolece de una fiabilidad notablemente más baja. No obstante, ésta última dimensión no forma parte de las recogidas en el modelo EFQM, sino que ha sido formulada en el estudio para designar a dos ítems concretos que se han incluido en el instrumento. En efecto, en estos dos ítems se contemplan aspectos bastante distintos. Así, mientras que el primero alude al conocimiento del nombre del usuario por parte de los empleados, el segundo se refiere al asesoramiento en cuanto a servicios alternativos o complementarios por parte del personal. La prestación de este asesoramiento o consejo representa un elemento más ambiguo para los usuarios, e incluso pudiera ser interpretada como indicador de cierto intrusismo profesional. Por esta razón, la hipótesis que contempla el Trato Personalizado ha sido objeto de contrastes independientes para cada uno de los ítems en cuestión.

Visto lo anterior, se ha señalado como limitación más importante de este estudio el peso desigual en cuanto al número de ítems que constituyen las distintas dimensiones que integran ambas escalas. Esta circunstancia pone en entredicho la precisión de la medida y, en definitiva, restringe el alcance de las conclusiones. Además, se ha expuesto que, si bien ambas escalas contemplan criterios *facilitadores* y criterios *resultados* del modelo analizado, no han sido consideradas todas las dimensiones que lo componen, por lo que esta investigación representa un contraste empírico parcial del modelo.

Por último, otra cuestión importante que ha de tenerse en cuenta en este apartado es el tamaño de la muestra, pues la proporción de trabajadores y de usuarios que han sido considerados, en relación con el número de individuos vinculados al termalismo en España, invita a ser cautos en la generalización de resultados.

## CONCLUSIONES

Una visión integradora de todos los elementos discutidos conduce a considerar que el modelo EFQM encuentra soporte empírico en el caso de los clientes, mientras que este apoyo es más cuestionable en el caso de los empleados. En esta línea, el grado de satisfacción de los trabajadores con las dimensiones que integran la gestión de las estaciones termales es coherente, y vendría encabezada por el liderazgo activo, cuyas prácticas de dirección van a determinar de forma directa las políticas y estrategia de la empresa, la gestión de los recursos humanos, las decisiones relativas al manejo de otros recursos, el establecimiento de alianzas y, obviamente, el diseño y coordinación de todos los procesos que sostienen la actividad de la organización. Sin embargo, esta conjunción no se articula con la satisfacción que los empleados obtienen como resultado de sus interacciones con sus clientes. Ello no implica, en modo alguno, que el trato con los clientes sea menos gratificante pues, de hecho, estas relaciones

han resultado ser una importante fuente de satisfacción para los trabajadores del sector. No obstante, el hecho de que dicha satisfacción no se derive de los planteamientos y acciones formulados por la dirección, entraña dificultades en la consecución de la calidad total por parte de estos centros.

En este sentido, se desprende como prioridad para la cúpula estratégica la transmisión a los empleados de la vinculación entre el liderazgo y la satisfacción de los clientes externos, lo cual supone una auténtica interiorización de las claves culturales de la calidad. En la consecución de este objetivo juegan un papel importante las estrategias de comunicación, el desarrollo de condiciones favorables de contratación, la promoción de la participación y del compromiso y, obviamente, la asunción por parte de la dirección del rol de modelo cultural de calidad, a fin de facilitar la identificación del trabajador con este nuevo paradigma. Sin lugar a dudas, el acortamiento de las distancias entre la satisfacción con la gestión del balneario y con el bienestar derivado del trato con los termalistas se traducirá, necesariamente, en una mayor afinidad entre la satisfacción del empleado y la del cliente externo, siendo esta relación uno de los pilares que sostienen toda la filosofía de la mejora continua.

Por otra parte, desde la óptica de los usuarios, se pone de relieve que el ensamblaje entre los facilitadores y los resultados del modelo EFQM, expresados en términos de satisfacción, se produce de acuerdo a lo previsto. En otros términos, la satisfacción del termalista con el centro visitado, su conformidad con la relación calidad-precio, e incluso la simpatía que expresa hacia los ciudadanos de la localidad, discurren al unísono del servicio dispensado por el personal del balneario, las instalaciones y el equipamiento ofrecidos, así como las actividades o procesos que repercuten en su estancia. En definitiva y, al igual que en otros sectores, la calidad del servicio percibida resulta del correcto ensamblaje de todos aquellos elementos que integran la gestión del centro, en tanto que todos ellos repercuten en el resultado final, en el producto que recibe el cliente. Esta premisa incumbe tanto a la dirección como al resto del personal empleado en la estación termal, que deberá cuidar todos los términos constituyentes del servicio si pretende tener éxito en la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes externos. No obstante, el componente intangible del servicio tiene mayor peso en el bienestar del cliente que los aspectos materiales del mismo.

En esta línea, la dirección del centro debiera prestar una especial atención a la gestión de personal, a través de procedimientos eficaces de selección, del establecimiento de políticas y normas adecuadas, así como de la programación de actividades formativas que procuren, además de la capacitación y de la mayor competencia profesional de la plantilla, una verdadera asimilación de aquellos valores que promuevan la calidad del



servicio. El compromiso activo del trabajador con las necesidades de los clientes cobra aún mayor significado en el turismo de salud, pues la relación empleado-usuario es más estrecha e intensa que la acostumbrada en otros tipos de turismo.

Desde otra perspectiva, parece interesante señalar que el grupo de clientes que se hace cargo de sus gastos en el centro se manifiesta incluso más satisfecho que aquellos favorecidos por las subvenciones. En consecuencia, las altas cotas de satisfacción no pueden atribuirse a los juicios indulgentes de quienes reciben financiación externa. De ser así, la relación calidad-precio no complacería al grupo de usuarios sin subvención, que objetivamente debería mostrarse especialmente crítico en este aspecto, lo cual conduce a pensar que el escaso protagonismo del termalismo en España no puede ser imputado a una calidad inferior de la oferta.

Por el contrario, parece evidente que el termalismo en España requiere estrategias de promoción y publicitarias, dirigidas a incrementar su atractivo entre los clientes potenciales. En esta línea, el estudio minucioso del mercado potencial, constituye un requisito ineludible para esbozar actuaciones de comunicación orientadas a segmentos específicos. Asimismo, la creación de una identidad corporativa capaz de proyectar una imagen renovada, dinámica y distintiva del sector, se perfila como un eje estratégico prometedor.

Por ello, entre las actuaciones capaces de impulsar el sector en España, debieran contarse los esfuerzos para definir nuevos segmentos de clientes, la orientación a la medicina preventiva y la ampliación en la oferta de servicios, articuladas bajo tácticas de benchmarking que tomen como referente más inmediato a los centros de talasoterapia.

No obstante, en este marco también tendría cabida la implantación de programas de mejora continua, en los que se vincule a los respectivos municipios donde se ubican los balnearios, en general de carácter rural. Para ello, se contemplaría la creación de redes comunitarias, que cumplirían una función informativa e incluso dinamizadora del entorno social. De esta forma, los centros termales podrían ampliar indirectamente su oferta, mediante las propuestas de ocio y ecoturismo generadas en los municipios circundantes, al tiempo que la afluencia de visitantes supondría un impulso económico y social en el desarrollo de estas poblaciones.

En cualquier caso, a la espera de que todas estas propuestas se materialicen, las estaciones termales no pueden perder de vista que la fidelización de usuarios constituye su activo estratégico más firme, por lo que la adopción del modelo de gestión EFQM supone una contribución indiscutible en el logro de ventajas competitivas.

## Bibliografía

- Bacon, W. (1997): *The rise of German and the demise of the English Spa Industry*. En: Leisure Studies Vol. 16. nº 3, pp. 173-187.
- Bacon, W. (1998): *Economic systems and their impact on tourist resort development. The case of the spa in Europe*. En: Tourism Economics Vol. 4 nº 1, pp. 21-32.
- Bakera, D.A. y Cromptonb, J. L. (2000): *Quality, satisfaction and behavioral*. En: Annals of Tourism Research Vol. 27 nº 3, pp. 785-804.
- Bartolini, C. (1998a): *Terme di Toscana. Lla vacanza della salute e del benessere tra desideri ed aspettative*. En: Turística. Economía, Management, Marketing nº 2, pp. 71-72.
- Bartolini, C. (1998b): *Termalismo e turismo termale una strategia innovativa di marketing*. En: Turística. Economía, Management, Marketing nº 2, pp. 73-74.
- Breuil, J.L. y FERRANDOM, D. (1995): *La qualité*. En: Les Cahiers Espaces nº 43, pp. 79-84.
- Camisón, C. y Monfort, V.M. (1993): *La empresa turística valenciana. Diagnóstico estratégico y posicionamiento competitivo*. En: Papers de Turisme nº 12, pp. 11-25.
- Cockrell, N. (1996): *Markets segments. Spas and resorts in Europe*. En: Travel & Tourism Analyst nº 1, pp. 53-77.
- Díaz, F.M. y Fernández, C. (1995): *Un análisis crítico de los requerimientos formativos en la implantación de actividades de turismo rural*. En: Papers de Turisme nº 19, pp. 91-100.
- Donovan, D.T. y Hocutt, M.A. (2001): *Customer evaluation of service employee's customer orientation. Extension and application*. En: Journal of Quality Management Vol. 6 nº 2, pp. 293-306.
- Falcón, L. (1990): *Termalismo en España*. En: Tecno nº 299, pp. 27-33.
- Figuerola, M. (1993): *Políticas empresariales en el sector hotelero*. En: Estudios Turísticos nº 118, pp. 27-49.
- Gilbert, D.C., y Van De Weerd, M. (1991): *The health care tourism product in Western Europe*. En: Revue de Tourisme nº 2, pp. 5-10.
- Go, F.M. y Govers, R. (2000): *Integrated quality management for tourist destinations. A european perspective on achieving competitiveness*. En: Tourism Management Vol. 21 nº 1, pp. 79-88.
- Grande, I. (1993): *Marketing Estratégico para la Tercera Edad*, Madrid: ESIC.
- Grönroos, C. (1984): *A service quality model and its marketing implications*. En: European Journal of Marketing Vol. 18 nº 4, pp. 36-44.

- Grönroos, C. (1995): *Relationship marketing. The strategic continuum*. En: Journal of Marketing Science Vol. 23, pp. 252-264.
- Hardjono, T.W. y Van Marrewijk, M. (2001): *The social dimension of business excellence*. En: Corporate Environment Strategy Vol. 8 n° 3, pp. 223-233.
- Knight, J. (1996): *Competing hospitalities in Japanese Rural Tourism*. En: Annals of Tourism Research Vol. 23 n° 1, pp. 165-180.
- Lam, T.; Zhang, H. y Baum, T. (2001): *An investigation of employees' job satisfaction. The case of hotels in Hong Kong*. En: Tourism Management Vol. 22 n° 2, pp. 157-165.
- Martín-Quirós, M.A. y Rodríguez, A. (2000): La gestión de la calidad total. Evolución y futuro. En: Revista de Psicología Social Vol. 10 n° 3, pp. 25-54.
- Mercury, S. (1999): *Benchmarking*. En: Turística. Economía, Management, Marketing n° 2-3, pp. 67-159.
- Miquel, S. y Bigné, E. (1992): *La empresa hotelera española: factores de desarrollo*. En: Papers de Turisme n° 10, pp. 63-77.
- Monfort, V.M. (2000): *Recursos y capacidades de la hostelería litoral. Benidorm y Peñíscola*. En: Estudios Turísticos n° 143, pp. 25-63.
- Nilsson, L.; Johnson, M.D. y Gustafsson, A. (2001): *The impact of quality practices on customer satisfaction and business results. Product versus service organizations*. En: Journal of Quality Management Vol.6 n° 1, pp. 5-27.
- Parkinson, S.; Martín-Quirós, M.A. y Parkinson, L. (1994): España. An international tourism brand. En: Irish Marketing Review Vol. 7, pp. 54-64.
- Price Waterhouse; Mundo Social; Aeca; Zontur; Anet; Emer-Gfk; Imsero (1997): Incidencia Sociodemográfica de los Programas de Vacaciones para Mayores y el Termalismo Social del IMSERSO, Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Roure, J. y Rodríguez-Badal, M. (1999): Aprendiendo de los mejores. El modelo EFQM y el proceso de autodiagnóstico en la práctica, Barcelona: Gestión 2000.
- Ruiz, A.V. y Olarte, R. (2000): *El turismo de balnearios en España en La Actividad Turística Española en 1999*, (RUIZ, A.V.; ed.), Madrid. En: Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo, pp. 521-532.
- Senlle, A. y Bravo, O. (1997): La Calidad en el Sector Turístico, Barcelona: Gestión 2000.
- Ugboro, I.O. y Obeng, K. (2000): *Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction and customer satisfaction in TQM organizations. An empirical study*. En: Journal of Quality Management Vol. 5 n° 2, pp. 247-272.

---

UNE-EN-ISO 9001 (1994): Sistemas de la Calidad. Modelo para el Aseguramiento de la Calidad en el Diseño, el Desarrollo, la Producción, la Instalación y el Servicio Postventa, Madrid: AENOR.

UNE-EN-ISO 9001 (2001): Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos, Madrid: AENOR.

Vila, M. (1992): Los hoteles y el turismo de salud. En: Tecno nº 326, pp. 16-19.

Wilson, L.L.; Shalley, C.E. y Blum, T.C. (2001): *Team and organizational attitudes as a lens and mirror impacting customer satisfaction. An empirical test in self-management teams*. En: Journal of Quality Management Vol. 6 nº 2, pp. 235-256.