

Calidad de servicio percibida por gerentes, empleados y clientes de hoteles y restaurantes¹

Perceived quality service of managers, employees and costumers in hotels and restaurants

José Ramos, Gloria Collado, Monserrat Subirats. Universidad de Valencia

Juan Carlos Marzo. Universidad Miguel Hernández (Elche)

Pilar Martín. Universidad de Zaragoza

RESUMEN

El objetivo de este estudio es analizar la calidad de servicio de hoteles y restaurantes en dos segmentos de mercado diferentes, las organizaciones de sol y playa y las de ciudad, teniendo en cuenta distintas perspectivas relevantes (gerentes, empleados y usuarios). En concreto, se evalúa el grado de ajuste entre los gerentes y empleados de organizaciones turísticas y los usuarios de las mismas, en cuanto a la calidad del servicio ofrecido, y la posible sobrevaloración o infravaloración en tales estimaciones. La muestra estaba formada por 835 clientes, 78 gerentes y 227 empleados de 38 hoteles y 40 restaurantes de la Comunidad Valenciana, nos ha permitido hallar diferencias en la calidad de servicio percibida por gerentes, empleados y usuarios. Hemos encontrado que los gerentes y empleados tienen, en general, una visión muy semejante de la calidad de servicio que ofrecen y muy diferente de la que señalan los usuarios. En este sentido, los gerentes y empleados tienen, salvo en hoteles de sol y playa, una visión más positiva de la calidad de servicio que los clientes que atienden. Así pues, los responsables de los establecimientos turísticos han de ser conscientes de estos desajustes, y tratar de controlarlos y corregirlos para una adecuada comprensión de las opiniones del cliente y una mejora de la calidad de servicio por evitación de "malentendidos". **Palabras clave:** calidad de servicio, percepciones, desajustes.

ABSTRACT

The aim of this paper is to analyse the service quality in hotels and restaurants in two different market sectors, such as 'sun and beach' organizations and 'city' ones, bearing in mind different relevant perspectives (managers, employees and users). More specifically, this paper tests to what extent managers and employees in touristic organization and on the other hand users of those organizations have their perceptions of service quality. It also tests the possible overvaluation or undervaluing of staff members in those estimations. The sample consisted of 835 customers, 78 managers and 227 employees in 38 hotels and 40 restaurants of Comunidad Valenciana (Spain). It lets us find some differences in the service quality, depending on whether it is perceived by managers, employees or users. Results show that managers and employees have, in general, a very similar view of the service quality that they offer, but it is very different from the one that users indicate. In this respect, managers and employees have, except from in 'sun and beach' hotels, a more positive view of the service quality than the customers that they serve. Therefore, people in charge of touristic establishments must be aware of these quality gaps. They must also try to control and correct them in order to achieve both an adequate understanding of customer's opinions and an improvement in service quality due to the avoidance of 'misunderstandings'

Key words: service quality, perceptions, gaps..

La correspondencia relativa a este trabajo debe remitirse a: José Ramos López, Facultad de Psicología, Universidad de Valencia, Av. Blasco Ibáñez, 21, 46010. VALENCIA. Telf 96 386 41 31; Fax 96 386 46 68; E-MAIL: Jose.Ramos@uv.es

cuatro discrepancias constituyen las causas más importantes de las deficiencias en la calidad de los servicios tal y como la perciben los clientes. Según estos autores, la clave para disminuir la discrepancia entre las expectativas del usuario y el servicio percibido radica en disminuir la distancia en esos cuatro aspectos y mantenerla en el nivel más bajo posible. Una de las causas que pueden producir estas discrepancias en las percepciones entre los miembros de la organización y los usuarios es una inadecuada valoración de los informantes sobre la calidad percibida respecto del servicio prestado. Una de las directrices que se deriva de este modelo de calidad para acabar con esas discrepancias, indica que los empleados deben de saber lo que percibe el cliente, ponerse en su lugar y ver el servicio desde el punto de vista del cliente (Zeithaml et al.1993).

De ese modo, los desajustes entre la valoración de los miembros de la organización y la valoración de los usuarios acerca de la calidad del servicio pueden provocar una sobrevaloración o infravaloración del servicio que realmente se está prestando. Siguiendo este razonamiento, diversos estudios han analizado las diferencias entre las percepciones del personal de las organizaciones y los usuarios. En primer lugar, diversos estudios han comparado las distintas percepciones, utilizando escenarios y "role-playing". Así, un estudio llevado a cabo por Development Dimensions International (Bitner, Booms y Mohr, 1994), encontró que los profesionales de servicio al cliente estimaban la importancia de las técnicas y competencias de un servicio concreto y su actual prestación de forma más positiva que los propios clientes. Del mismo modo, Langeard et al. (1981) encontraron, en una muestra de organizaciones bancarias, que los directores tendían a sobreestimar, comparado con las valoraciones de los clientes, la importancia de seis dimensiones de prestación del servicio. Otros estudios han encontrado diferencias entre las evaluaciones de los clientes y las de los empleados usando escenarios y "role playing" en situaciones de fallos en el producto (Folkes y Kotsos, 1986), en situaciones de queja (Resnik y Harmon, 1983), y en situaciones en las que se debe responder con detalle a los problemas del cliente (Dornoff y Dwyer, 1981).

Otros autores han realizado estudios empíricos sobre servicios reales, comparando las percepciones de los empleados y los usuarios. Uno de los primeros estudios en examinar empíricamente los "encuentros de servicio" considerando las percepciones de ambas partes en el intercambio fue el llevado a cabo por Brown y Swartz (1989). Seleccionaron el área de servicios médicos, y más específicamente la relación entre médicos y pacientes, para medir las diferencias entre las perspectivas de ambos en la prestación del servicio profesional. Tal acercamiento hizo posible la identificación y análisis de las diferencias perceptuales entre las dos partes. Los resultados de este estudio sugieren una relación significativa entre las diferencias perceptuales (entre profesional y cliente) y la evaluación de servicios profesionales. De ese modo, cuanto menor es la diferencia entre las percepciones de usuarios y personal, mejor es la valoración del servicio que hacen los usuarios. Según estos autores,

como siendo causada por sus propias predisposiciones, actitudes o conductas espontáneas. Los clientes, por otro lado, estarán más dispuestos a atribuir a los empleados las causas de insatisfacción. Esto está claramente reflejado en las observaciones de los clientes que no informan de incidentes insatisfactorios causados por su propia conducta problemática. Estos autores llegan a la conclusión que un entendimiento preciso del empleado sobre el cliente permitiría a ambos, empleado y empresa, ajustarse apropiadamente a las necesidades del cliente.

Por último, diversos estudios han comparado las perspectivas que los empleados (proveedores del servicio) y los gerentes (que diseñan el servicio) tienen respecto del servicio ofrecido y la valoración de los clientes. Desde esta perspectiva, Saleh y Ryan (1991) realizaron un estudio donde compararon la percepción de calidad de gerentes y empleados (como parte interna de un hotel) frente a la percepción de los clientes (como parte externa). Saleh y Ryan (1991) desarrollaron un cuestionario para evaluar la calidad de servicio en la industria hotelera basándose en las cinco dimensiones propuestas por Parasuraman, Berry y Zeithaml (1988). Para realizar su estudio entrevistaron a 17 gerentes y empleados y a 200 clientes de un hotel de una gran ciudad de Canadá. En 15 de los 33 ítems propuestos, los gerentes puntuaban el servicio de forma más alta que los clientes, pero en el resto, los clientes puntuaban el servicio en mayor grado que los gerentes. Estos resultados están en la misma línea que los hallados por Lewis y Klein (1987), los cuales encontraron que en 29 de las 44 funciones, los gerentes afirmaron que el servicio era bueno, mientras que los clientes atribuyen menores puntuaciones. Un ejemplo de esta disparidad en la percepción de los atributos es el encontrado por Nightingale (1985). Dicho autor encontró gran evidencia respecto a la discrepancia entre las percepciones del gerente de la calidad del servicio respecto de las percepciones de clientes y personal.

Según el modelo de Parasuraman et al. (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1990; Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1988), es importante una comunicación abierta entre personal de primera línea y gerentes para alcanzar una alta calidad de servicio. En esta línea, se han realizado estudios midiendo y comparando las percepciones de gerentes y empleados en relación a la calidad del servicio en la industria de la hostelería. Así, Martín (1995) estudió las diferencias entre la percepción de empleados y la percepción de los gerentes de la calidad del servicio con respecto a la importancia que los clientes dan a determinadas dimensiones de calidad y a la prestación del servicio llevada a cabo en esas dimensiones. El estudio se llevó a cabo en 7 organizaciones hoteleras y 3 colectivos de oficinas localizados en la ciudad de Toronto. Para medir las diferencias entre las percepciones de gerentes y empleados sobre la calidad del servicio se utilizó el método denominado importancia/ejecución. Los resultados indican diferencias significativas entre las percepciones de gerentes y empleados sobre las expectativas de los clientes de la calidad del servicio. Los empleados estimaban mayores puntuaciones tanto en la escala de importancia

El objetivo general que se persigue con este trabajo es el de analizar la calidad de servicio de hoteles y restaurantes teniendo en cuenta distintas perspectivas relevantes (gerentes, empleados y usuarios). En concreto, se evaluará el grado de ajuste entre los empleados y gerentes de organizaciones turísticas y los usuarios de las mismas, en cuanto a la calidad del servicio ofrecido. Comparando las percepciones del servicio de los clientes, empleados y gerentes se analiza si las evaluaciones de los gerentes y de los empleados acerca de la calidad del servicio que prestan se corresponden con las de los usuarios, o si existe sobrevaloración o infravaloración en tales estimaciones. A la hora de estudiar esas diferencias se distingue entre hoteles y restaurantes, y, en cada uno de esos servicios, se analizarán esas discrepancias en dos segmentos de mercado diferentes, las organizaciones de sol y playa y las de turismo de ciudad.

METODOLOGÍA

Muestra

La muestra está formada por un total de 835 clientes, 78 gerentes y 227 empleados de 78 establecimientos turísticos de la Comunidad Valenciana. En concreto, se midieron las percepciones de calidad de los gerentes, empleados y usuarios de 38 hoteles y 40 restaurantes de la Comunidad.

El 58% de los hoteles se encuentra ubicado en ciudades y el 42% restante se encuentra en zonas costeras de nuestra Comunidad dedicadas al turismo de sol y playa. En cuanto a los restaurantes analizados, el 50% de los mismos se encontraba situado en ciudades y el 50% restante se localizaba en zonas costeras de la Comunidad Autónoma dedicadas al turismo de sol y playa.

Diseño, análisis y variables utilizadas.

Para llevar a cabo la comparación entre las percepciones de usuarios, gerentes y empleados sobre la calidad del servicio y el análisis de las posibles diferencias perceptuales entre ellos, el método utilizado para la recogida de los datos consistió en el pase de un cuestionario a los tres grupos. En los cuestionarios se han medido las percepciones de los usuarios, gerentes y empleados con relación a diferentes atributos de calidad.

En los cuestionarios que hemos desarrollado se ha tenido en cuenta dimensiones de calidad tangibles e intangibles. Las dimensiones de calidad intangibles manejadas tanto en el cuestionario de hoteles como en el cuestionario de restaurantes han sido las mismas (fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía) basadas en la escala desarrollada por Parasuraman et al. (1985; 1988). En cambio, con respecto a las dimensiones tangibles, se ha ampliado el número de éstas dimensiones para adaptarlas a cada tipo de servicio. En el caso de los hoteles, se han tenido en cuenta las habitaciones, el baño de las mismas y la recepción; y en el de los restaurantes, el comedor, los aseos, la comida y la cocina.

- *Baños*. Medida a través del promedio de 4 ítems. P.ej., "Los baños de las habitaciones están en buenas condiciones" ($\alpha = .83$).

Con respecto a los restaurantes, se midieron cuatro dimensiones:

- *Comedor*. Referida a las condiciones que presenta el comedor, y fue operacionalizada a través del promedio de 5 ítems. P.ej., "El comedor está climatizado y bien iluminado". ($\alpha = .79$).
- *Cocina*. Fue evaluada utilizando el promedio de 2 ítems. P.ej., "La limpieza e higiene de la cocina es excelente". ($\alpha = .69$).
- *Aseos*. Evaluada a través del promedio de 3 ítems. P.ej. "Las instalaciones de los aseos están en buenas condiciones". ($\alpha = .91$)
- *Comida*. Medida a través del promedio de 3 ítems. P.ej., "Este restaurante tiene una comida de muy buena calidad". ($\alpha = .87$)

Se realizaron diversos análisis de varianza (ANOVA) con el fin de comprobar, en primer lugar, si existían diferencias estadísticamente significativas en la calidad del servicio percibida por empleados, gerentes y usuarios de hoteles y restaurantes y, en segundo lugar, si tales diferencias aparecían también en función de la localización de los establecimientos (sol y playa / ciudad). Concretamente, se ha realizado un análisis de varianza para cada una de las dimensiones de calidad de servicio consideradas en el estudio. A continuación, se realizaron pruebas a posteriori Tuckey para comprobar entre qué grupos de sujetos se daban tales discrepancias.

RESULTADOS

Discrepancias entre las percepciones de usuarios, gerentes y empleados de hoteles de sol y playa.

En la *tabla 1* se muestran los resultados de la muestra de hoteles de sol y playa. A partir del análisis de varianza realizado, se aprecia que existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos en las percepciones de dos dimensiones tangibles (baños y habitaciones) y en la percepción de una dimensión intangible (fiabilidad). En el resto de dimensiones de calidad no existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos.

La prueba a posteriori Tuckey muestra que en las dimensiones de fiabilidad ($p < .05$) y baños ($p < .01$) las diferencias estadísticamente significativas se dan entre usuarios por una parte y empleados y gerentes por otra. En la dimensión de habitaciones las diferencias estadísticamente significativas ($p < .01$) aparecen sólo entre usuarios y empleados. Se observa que los usuarios perciben mayor calidad en fiabilidad y baños que los empleados y gerentes. Asimismo, los usuarios perciben una mayor calidad en las habitaciones que los empleados.

Discrepancias entre las percepciones de usuarios, gerentes y empleados de hoteles de ciudad.

Con respecto a los resultados obtenidos en la muestra de hoteles de ciudad (ver tabla 2) se observan diferencias estadísticamente significativas en casi todas las dimensiones de calidad consideradas. Existen diferencias estadísticamente significativas entre empleados y usuarios en la dimensión habitaciones ($p < .01$), capacidad de respuesta ($p < .01$) y seguridad ($p < .01$). Por otro lado, existen diferencias estadísticamente significativas entre los tres grupos en la dimensión de baños ($p < .01$), y empatía ($p < .01$). Por último, existe una diferencia significativa entre la percepción de usuarios y empleados frente a la percepción de los gerentes en la dimensión de fiabilidad ($p < .05$). En la dimensión de fiabilidad los miembros de la organización discrepan, siendo mejor percibida por los empleados que por los gerentes.

Se aprecia que las percepciones tanto de los empleados como de los gerentes en las distintas dimensiones de calidad son mayores que las percepciones de los usuarios. Sin embargo, en la dimensión de fiabilidad los usuarios y empleados comparten una mayor percepción en esta dimensión de la que perciben los gerentes (ver gráfico 2).

Exceptuando esta discrepancia en la dimensión de fiabilidad, el personal de la organización está sobrevalorando el servicio prestado tanto en las dimensiones tangibles (baños y habitaciones) como en las dimensiones intangibles (capacidad de respuesta, empatía y seguridad).

Tabla 2

Discrepancias entre las percepciones de usuarios, gerentes y empleados de hoteles de ciudad

Dimensiones de calidad	Percepciones de los Usuarios (Us)		Percepciones de los Gerentes (G)		Percepciones de los Empleados (Emp)		Análisis de varianza	Prueba a posteriori Tuckey
	Medias	Sd	Medias	Sd	Medias	Sd		
Baños	5.906	0.982	6.420	0.405	6.289	0.648	8.17**	Emp, G > Us
Habitaciones	5.725	0.942	6.182	0.600	6.032	0.701	5.05**	Emp > Us
Recepción	5.907	0.860	6.250	0.949	6.091	0.775	0.15	---
Cap.respuesta	5.879	0.976	6.287	0.677	6.434	0.533	11.03**	Emp > Us
Empatía	5.212	1.189	5.999	0.932	6.217	0.717	24.14**	Emp, G > Us
Fiabilidad	5.558	0.987	5.000	1.117	5.585	0.808	3.54*	Emp, Us > G
Seguridad	5.751	1.077	6.181	0.421	6.389	0.462	12.31**	Emp > Us

* $p < .05$ ** $p < .01$

(--) No existen diferencias significativas entre los grupos.

"Emp, G > Us" (p.ej., el grupo de usuarios es significativamente menor del de los empleados).

Tabla 3

Discrepancias entre las percepciones de usuarios, gerentes y empleados de restaurantes de sol y playa

Dimensiones de calidad	Percepciones de los Usuarios (Us)		Percepciones de los Gerentes (G)		Percepciones de los Empleados (Emp)		Análisis de varianza	Prueba a posteriori Tuckey
	Medias	Sd	Medias	Sd	Medias	Sd		
Aseos	5.875	1.103	6.351	0.690	6.363	0.694	6.27**	Emp > Us
Cocina	5.261	1.346	5.372	1.129	5.630	1.105	1.80	---
Comedor	5.970	1.013	6.284	0.578	6.107	0.682	1.29	--
Comida	5.946	1.285	6.500	0.514	6.467	0.555	5.97**	Emp > Us
Cap. respuesta	5.836	1.227	6.148	0.649	6.233	0.763	3.18*	Emp > Us
Empatía	5.475	1.335	5.944	0.734	5.959	0.990	4.10*	Emp > Us
Fiabilidad	5.724	1.165	5.901	0.694	6.099	0.809	2.77	---
Seguridad	5.811	1.210	6.074	0.788	6.269	0.697	4.06*	Emp > Us

* $p < .05$ ** $p < .01$

(--) No existen diferencias significativas entre los grupos.

"Emp, G > Us" (p.ej., el grupo de usuarios es significativamente menor que el de empleados y gerentes).

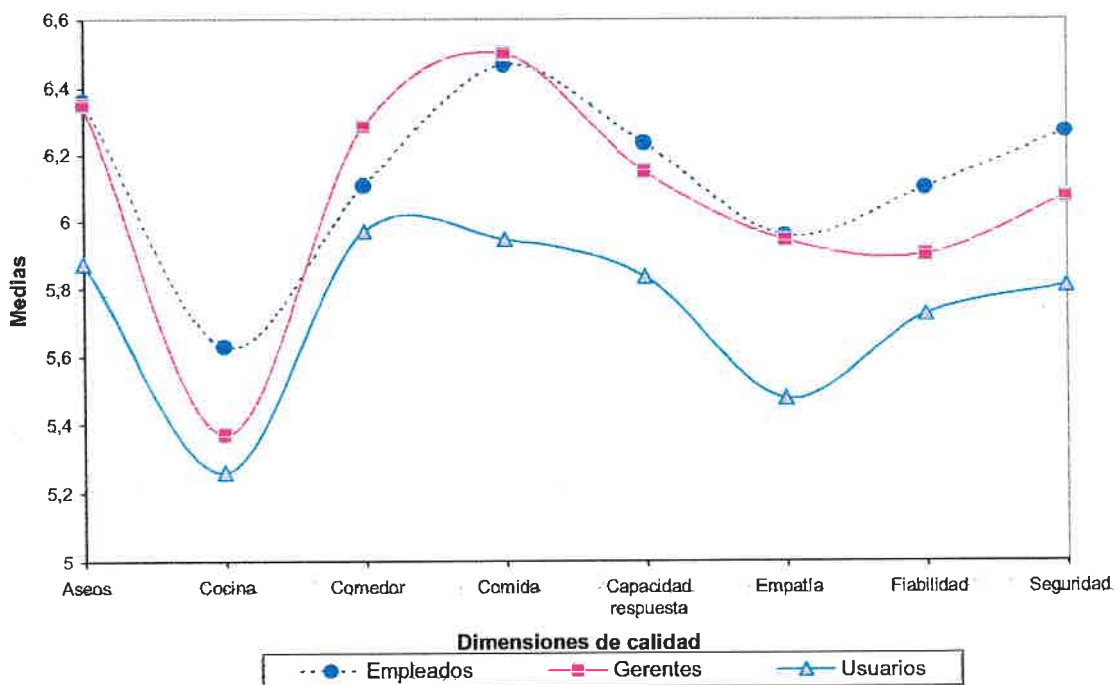


Gráfico 3

Discrepancias entre las percepciones de usuarios, gerentes y empleados de restaurantes de sol y playa

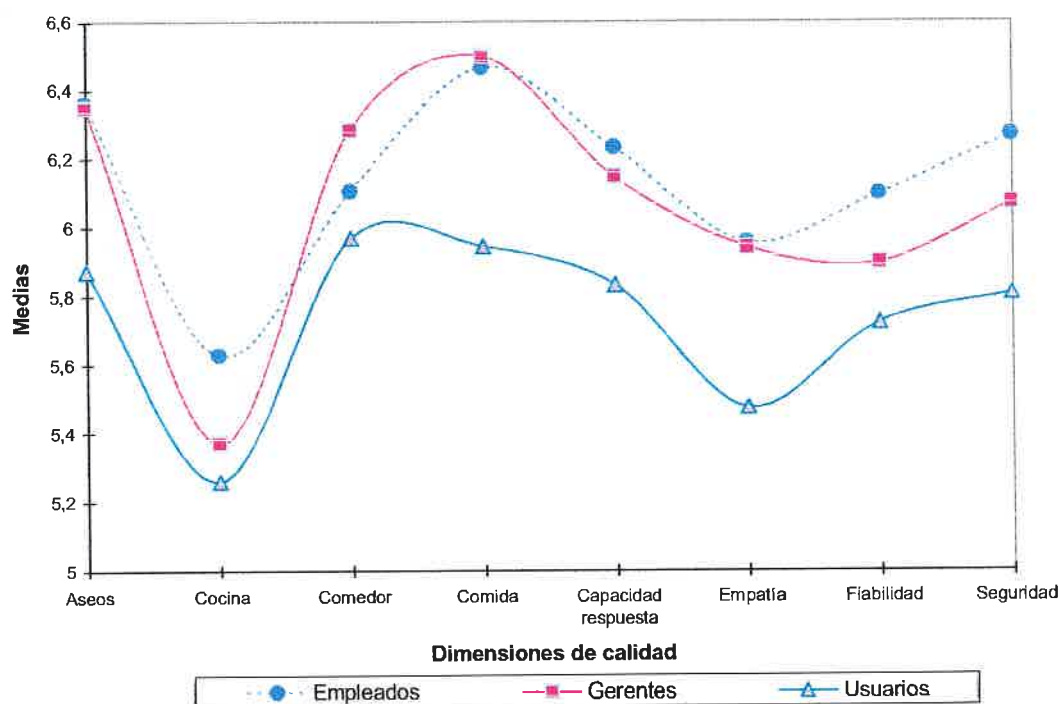


Gráfico 4.- Discrepancias entre las percepciones de usuarios, gerentes y empleados de restaurantes de ciudad

Resumen de los resultados.

En la *tabla 5* se expone un resumen de las diferencias significativas encontradas en los diferentes servicios entre usuarios, empleados y gerentes.

En cuanto a las evaluaciones que realizan los gerentes, empleados y usuarios en la muestra de hoteles, éstas son diferentes en función de la localización. Así, en los hoteles de sol y playa los usuarios perciben una mayor calidad del servicio de la que perciben los empleados y gerentes. Sin embargo, en los hoteles de ciudad, los usuarios perciben una calidad mucho menor de lo que los empleados y gerentes creen estar ofreciendo. Esto significa que los usuarios de los hoteles de ciudad son más críticos con el servicio que el personal de estos hoteles. Sin embargo, en los hoteles de sol y playa, los clientes valoran más que los empleados el servicio del hotel.

Comparando las *tablas 1 y 2*, se observa que la percepción de servicio es mucho peor entre los usuarios de hoteles de ciudad, que en los de sol y playa. Por el contrario, el servicio que percibe el personal de hoteles de ciudad es mejor que el de sol y playa. En restaurantes tanto de playa como de ciudad, la valoración del servicio que realizan empleados y gerentes es más positiva que la que realizan los usuarios de los restaurantes.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.

A partir de los resultados obtenidos con respecto a las diferencias en la calidad del servicio percibida por empleados, gerentes y usuarios de hoteles y restaurantes, se aprecia que los empleados y gerentes tienen, en general, una visión semejante de la calidad de servicio que ofrecen y muy diferente de la calidad de servicio percibida por los usuarios. En este sentido, los empleados y gerentes sobrevaloran, salvo en restaurantes de sol y playa, la calidad del servicio que señalan que prestan en relación con la que realmente perciben los usuarios. Estos resultados son congruentes con la perspectiva adoptada por Saleh y Ryan (1991). Dichos autores consideran a los empleados y gerentes como clientes internos del servicio. Por tanto asumen que ambos tipos de trabajadores compartirían una visión similar de la calidad del servicio. Asimismo, obtuvieron diferencias en las percepciones de calidad entre clientes internos y externos (usuarios). Lewis y Klein (1987) también encontraron que el nivel de calidad que señalaban los clientes internos era mayor de la que señalaban los usuarios.

Los resultados indican que el tipo de segmento que se atiende, es un criterio diferenciador relevante al entender las diferencias entre gerentes, empleados y usuarios a la hora de evaluar la calidad del servicio. El hecho de que existan mayores diferencias en los aspectos intangibles en los hoteles de ciudad que en los hoteles de sol y playa, puede ser atribuido a que en los hoteles de ciudad los clientes realizan una valoración más crítica del servicio, ya que necesitan utilizarlo con mayor frecuencia (p.ej., por motivos de trabajo). Por el contrario, en las zonas turísticas de sol y playa, dicha frecuencia de uso suele ser menor (p.ej., periodos vacacionales). Asimismo, otra posible explicación tentativa estaría relacionada con la mayor experiencia que los clientes de ciudad tienen en el uso de este servicio. Dicha experiencia proporciona una mayor capacidad de evaluación. Estas mismas razones explicarían también los resultados hallados en el caso de los restaurantes. Concretamente, se observa una mayor discrepancia entre los tres grupos de sujetos en los restaurantes situados en la ciudad. En los restaurantes de sol y playa, las diferencias surgen entre tres aspectos intangibles y dos tangibles. Por otra parte, en los restaurantes de ciudad se aprecian diferencias entre las cuatro dimensiones intangibles y las cuatro tangibles consideradas en el presente estudio.

Los resultados observados permiten concluir que los miembros de la organización comparten la percepción de la mayoría de las dimensiones de calidad, pero difieren de las percepciones que los usuarios tienen de esas mismas dimensiones. Estas diferencias pueden dar lugar a "gaps" o desajustes entre los miembros de la organización y usuarios dificultando la prestación de un servicio de calidad a sus usuarios. Así pues, los responsables de los establecimientos turísticos han de ser conscientes de estos desajustes. Su control y corrección debe permitir una correcta comprensión de las opiniones de los clientes, así como una mejora de la calidad de servicio por evitación de los "malentendidos".

- Martínez-Tur, V., Caballer, A. y Tordera, N. (1996) "Evaluación de la Calidad de Servicio en Hostelería". *Estudios Turísticos*. N° 130, p.p. 71-85.
- Nightingale, M. (1985) "The Hospitality Industry: Defining Quality for a quality Assurance Programme-A Study of Perceptions". *The Service Industries Journal*. Vol. 5, 1.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., y Berry, L.L. (1985) "A conceptual Model of Service Quality and its Implication for Futur Research". *Journal of Marketing*. Vol. 49 (Otoño), p.p. 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., y Berry, L.L. (1988) "SERVQUAL a Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality". *Journal of Retailing*. Vol. 64 (Primavera), p.p. 13-40.
- Peiró, J.M., Martínez-Tur, V. y Ramos, J. (1999) "El Triángulo de la Calidad de Servicio: Una Aproximación Psicosocial". *Papeles del Psicólogo*. Vol. 74, p.p. 18-24.
- Reeves, C.A. y Bednar, C.A. (1994) "Defining Quality: Alternatives and implications. *Academy of Management Review*. Vol. 19, p.p. 419-445.
- Resnik, A. y Harmon, R. (1983) "Consumer Complaints and Managerial Response: A Holistic Approach". *Journal of Marketing*. Vol. 47 (Invierno), p.p. 86-97
- Richard, M.D., y Sundaram, D.S. (1994) "A Model of Lodging Repeat Choice Intentions". *Annals of Tourism Research*. Vol. 21, p.p. 745-755.
- Rust, R.T.; Zahorik, A.J., y Keiningham, T.L. (1995) "Return on quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable". *Journal of Marketing*. Vol. 59, p.p. 58-70.
- Saleh, F. y Ryan, C. (1991). "Analysing Quality in the Hospitality Industry Using the Hospitality SERVQUAL Model". *The Services Industries Journal*. Vol. 11, N° 3, p.p. 324-343.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., y Berry, L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios. Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Madrid, Díaz de Santos.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., y Berry, L. (1990). *Delivering quality service*. New York. The Free Press.
- Zeithaml, V., Berry, L.L. y Parasuraman, A. (1988) "Communication and control process in the delivery of service quality". *Journal of Marketing*. Vol. 52 (Abril), p.p. 2-22.
- Zeithaml, V., Berry, L.L. y Parasuraman, A. (1996) "The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*. Vol. 60, p.p. 31-46.

¹ Trabajo realizado en la Unidad de Investigación en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones de la Universitat de Valencia, perteneciente al proyecto de investigación "Análisis funcional del puesto de gerente de organizaciones de servicios turísticos y su incidencia sobre la calidad de servicio" (GV-3268/95), continuado actualmente en el proyecto "Clima de orientación al servicio y trabajo