

**¿MEJORAN LOS RESULTADOS DE LAS ORGANIZACIONES  
TURÍSTICAS AL INTERIORIZAR LAS NORMAS DE CALIDAD?**

**Jorge Pereira Moliner**

Universidad de Alicante

**Juan José Tarí Guilló**

Universidad de Alicante

**José Francisco Molina Azorín**

Universidad de Alicante

**M<sup>a</sup> Dolores López Gamero**

Universidad de Alicante

**TEMÁTICA: Economía y Empresa**

Datos de contacto:

Jorge Pereira Moliner

Universidad de Alicante

Departamento de Organización de Empresas

Campus de San Vicente del Raspeig

Ap. 99, 03080 Alicante

Teléfono: 965903606

Fax: 965903606

e-mail: [jorge.pereira@ua.es](mailto:jorge.pereira@ua.es)



## **¿MEJORAN LOS RESULTADOS DE LAS ORGANIZACIONES TURÍSTICAS AL INTERIORIZAR LAS NORMAS DE CALIDAD?**

### **Resumen**

¿La mayor interiorización de las normas de calidad tiene efectos en los resultados de los clientes, de los empleados, de la sociedad y de la organización en el sector turístico? Para responder a esta pregunta, se encuestaron a las siguientes organizaciones turísticas con certificado de calidad: hoteles y apartamentos turísticos, intermediarios, restaurantes y alojamientos rurales (sector privado) y oficinas de información turística y playas (sector público) en España. Los resultados muestran que la interiorización influye positivamente en los resultados de los clientes, empleados, sociedad y negocio, tanto en el sector privado como en el público.

### **Palabras clave:**

Interiorización; norma de calidad; certificación de calidad; sector turístico; resultado

### **Abstract**

Does a greater internalization of quality standards have any effects on the customers, employees, society and organizational performance in the tourist sector? In order to answer this question, the following quality-certified tourism organizations were surveyed: hotels and tourist apartments, travel agencies, restaurants and country houses (private sector) and tourist information offices and beaches (public sector) in Spain. The results show that internalization has a positive influence on customers, employees, society and business results, both in the private sector and in the public sector.

### **Keywords:**

Internalization; quality standard; tourism industry; performance

## **1. INTRODUCCIÓN**

En el ámbito académico se han estudiado ampliamente los efectos de los sistemas de gestión de la calidad, aunque los resultados encontrados no han sido concluyentes (Wayhan et al., 2002; Terziovski y Power, 2007; Martínez-Costa et. al., 2009; Psomas et al., 2010; Lo et al., 2011; Sampaio et al., 2012; Sánchez-Ollero et al., 2014). La mayoría de estos trabajos previos sobre los efectos de un sistema de gestión de la calidad han medido su implantación con una variable dicotómica que medía si la organización tenía o no un certificado de calidad (Sharma, 2005; Bayati y Taghavi, 2007; Zaramdini, 2007; Benner y Veloso, 2008; Sánchez-Ollero et al., 2014) asumiendo así una implantación homogénea de la norma de calidad. Estudios más recientes han ido más allá y han analizado una adopción heterogénea (Naveh y Marcus, 2004; Briscoe et al., 2005; Jang y Lin, 2008; Nair y Prajogo, 2009; Boiral, 2011; Heras-Saizarbitoria, 2011; Boiral, 2012; Ataseven et al., 2014), esto es, han considerado que

las empresas que implantan una norma de calidad pueden desarrollar e implantar sus requisitos de una manera diferente.

Una adopción heterogénea de una norma de calidad implica, por un lado, que una empresa puede mostrar un mayor compromiso por la filosofía de la calidad y desarrollar de una manera más avanzada los requisitos de la norma. Por otro lado, otra empresa puede mostrar un menor interés por la norma e implantar sus requisitos de una manera más simbólica. En este último caso, la empresa podría preocuparse tan solo por obtener un certificado que le permita demostrar a un cliente que tiene algún sistema de calidad y realmente no preocuparse por los requisitos de la norma de calidad y la filosofía de mejora continua que implica.

Este grupo de trabajos, centrados en la interiorización o la adopción heterogénea de las normas de calidad, pueden ayudar a: a) explicar mejor la relación entre la certificación de la calidad y el resultado empresarial (Naveh y Marcus, 2004; Nair y Prajogo, 2009; Boiral, 2012) y b) ampliar así los resultados de estudios previos sobre la relación entre el certificado de calidad y el resultado empresarial.

Mientras que la investigación en gestión de operaciones ha reforzado nuestro entendimiento sobre la relación entre certificación de calidad y resultado (Singels et al., 2001; Terziovski et al., 2003; Singh et al., 2006; Lo y Chang, 2007; Dick et al., 2008; Magd, 2008), existe una investigación limitada sobre los efectos de la interiorización en las diferentes dimensiones del resultado empresarial. La mayoría de trabajos sobre interiorización ha estudiado sus efectos en los resultados operativos y del negocio (Naveh y Marcus, 2005; Nair y Prajogo, 2009). Sin embargo, no hay estudios sobre los efectos de la interiorización de las normas de calidad en otras dimensiones del resultado tales como los resultados en los clientes y empleados y el impacto social. Además, este tipo de estudios en el sector turístico son muy escasos.

El objetivo de esta comunicación es analizar los efectos de la interiorización de las normas de calidad en los resultados de los clientes, empleados, sociedad y del negocio en organizaciones turísticas. Este trabajo contribuye a la literatura sobre gestión de la calidad de dos formas. En primer lugar, amplía los resultados de estudios previos sobre las normas de calidad y sobre la interiorización en organizaciones turísticas. En segundo lugar, amplía los resultados de estudios previos sobre interiorización que se han centrado en analizar sus efectos en los resultados operativos y del negocio al incluir resultados en los clientes, empleados y la sociedad.

En este trabajo, en primer lugar, se realiza una revisión de la literatura sobre los efectos de la interiorización de las normas de calidad y se proponen las hipótesis a contrastar. A continuación se explican los métodos para recoger los datos y comprobar las hipótesis. Posteriormente se muestran los resultados obtenidos y, finalmente, se indican las conclusiones y contribuciones y las limitaciones y futuras líneas de investigación.

## **2. REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **2.1. Estudios previos sobre interiorización**

La experiencia de muchos directivos y los resultados de diferentes estudios en el sector manufacturero y de servicios muestran opiniones y resultados dispares respecto a la certificación. Un primer enfoque afirma que las empresas certificadas obtienen mejores resultados que las no certificadas en aspectos tales como la eficiencia, la satisfacción de clientes y empleados, y la calidad del servicio (Lee et al., 2009; Mak, 2011). El segundo enfoque indica que las empresas certificadas obtienen mejores resultados financieros que las no certificadas, a la vez que mejoran sus procesos internos (Chow-Chua et al., 2003; Mokhtar y Muda, 2012). El tercer enfoque y más negativo afirma que la certificación no influye en los resultados empresariales (Martínez-Costa et al., 2009; Lo et al., 2011). Estos tres enfoques reflejan el debate existente con relación a las certificaciones de calidad y muestran que algunas empresas certificadas han mejorado sus resultados y otras no. No obstante, podemos decir que si la norma se adopta correctamente puede tener efectos positivos en los siguientes resultados comerciales, operativos, satisfacción de clientes y de los empleados (Casadesús y Karapetrovic, 2005).

Los estudios previos sobre los efectos de las normas de calidad en los resultados han analizado la variable certificación como una variable dicotómica analizando si tener o no un certificado de calidad tiene efectos positivos sobre el resultado empresarial. Por otro lado, los estudios sobre interiorización han considerado una implantación heterogénea, midiendo la implantación de una norma de gestión de la calidad como un conjunto de ítems. Estos estudios sobre interiorización no midieron si la empresa tenía o no un certificado a través de una variable dicotómica, sino que midieron el grado de implantación de los requisitos de la norma de calidad y su integración en las prácticas del día a día de la organización. Para ello, utilizaron uno o varios constructos formados por diferentes ítems. Los estudios de las Tablas 1 y 2 muestran 20 trabajos académicos cualitativos y cuantitativos centrados en la interiorización de las normas de calidad. De las Tablas 1 y 2 podemos destacar que cuatro son cualitativos (ver Tabla 1) y 16 cuantitativos (ver Tabla 2). Junto a estos 20 trabajos podemos

destacar alguno más que realmente no llegaron a medir la interiorización pero si la explicaron al estudiar la relación entre motivos para certificarse y resultado empresarial (Boiral y Roy, 2007; Martínez-Costa et al., 2008).

**Tabla 1. Estudios cualitativos sobre interiorización**

Estudio	Muestra	Resultados
Boiral (2003)	47 entrevistas semiestructuradas a directivos y empleados de empresas certificadas ISO 9001 en Quebec	Existen diferentes formas de integrar e interpretar la norma ISO 9001. Las empresas entusiastas implantaron ampliamente los requisitos. Las empresas ceremoniales no se convencieron de utilizar el estándar. Finalmente, los disidentes implantaron la norma con éxito aunque indirectamente mostraron su oposición a la norma.
Boiral (2011)	189 entrevistas con directivos (89), especialistas de calidad y medio ambiente (50) y empleados (50) en empresas certificadas ISO 9001 o ISO 14001 en Canadá	Las empresas pueden obtener beneficios de implantar las normas ISO. Estos beneficios se consiguen cuando la implantación de los requisitos es mayor.
Heras (2011)	8 casos de estudio en España	Los resultados muestran 7 factores y 22 subfactores para medir el concepto de interiorización de la norma ISO 9001
Boiral (2012)	Entrevistas semiestructuradas en 60 organizaciones certificadas ISO 9000 en Canadá	Diferentes formas de implantación de los requisitos se dan en la práctica (por ejemplo, ceremonial, simbólica y superficial).

Respecto a los estudios cualitativos, el trabajo de Boiral (2003) analizó la interiorización a través de preguntas sobre razones para certificarse, ventajas y desventajas de la certificación, participación de los empleados en la implantación y uso de la norma ISO 9001, y cómo el proceso de certificación realmente tuvo lugar. En un estudio posterior, Boiral (2011) sigue analizando la interiorización, preguntando principalmente cuáles eran los obstáculos a los que se enfrentó la organización durante la implantación de la norma ISO 9001, cuáles fueron los factores de una implantación exitosa y qué consejos darían a un directivo que tiene la intención de adoptar la norma de calidad. En el trabajo de 2012, Boiral (2012) sigue en esta línea señalando diferentes formas de implantar la norma. Por su parte, Heras (2011) propone un listado de medidas para medir la interiorización formada por 7 variables (ver Tabla 1).

Los 16 trabajos cuantitativos midieron la interiorización de dos formas. En concreto, siete trabajos midieron la interiorización utilizando un conjunto de ítems para analizar el grado de implantación de los diferentes requisitos de la norma ISO 9001 (Huarng et al., 1999;

Arauz y Suzuki, 2004; Jang y Lin, 2008; Singh, 2008; Prajogo et al., 2012; Psomas et al., 2013a, 2013b). Los otros nueve trabajos midieron el concepto de interiorización midiendo el grado de uso de los requisitos de la norma de calidad en las prácticas del día a día (Naveh y Marcus, 2004; Briscoe et al., 2005; Naveh y Marcus, 2005; Christmann y Taylor, 2006; Nair y Prajogo, 2009; Prajogo, 2011; Allur et al., 2014; Ataseven et al., 2014).

La mayoría de estos trabajos se realizan en empresas certificadas de los sectores manufactureros y de servicios, predominando las empresas manufactureras. Cuatro trabajos se centraron solo en empresas manufactures y dos en empresas de servicios. Además, la última columna de la Tabla 2 muestra que la mayoría de trabajos analizaron los efectos de la interiorización sobre los resultados operativos y/o del negocio o bien sobre una variable denominada beneficios, siendo escasa la investigación sobre los efectos de la interiorización sobre otras dimensiones del resultado como son por ejemplo los resultados en los clientes y empleados, y el impacto social.

## **2.2. Efectos de la interiorización en los resultados**

La implantación de una norma de calidad puede llevar a reducir las quejas de los clientes y mejorar la satisfacción del cliente (Alonso-Almeida et al., 2015; Casadesús y Karapetrovic, 2005; Lee et al., 2009; Sila, 2007; Singh, 2008), mejorar la formación y satisfacción de los empleados (Gupta, 2000; Renuka y Venkateshwara, 2006; Sila, 2007) y mejorar los resultados del negocio (Psomas et al., 2013b). En el caso de la industria turística, la literatura también ha mostrado efectos positivos de la implantación de normas de gestión de la calidad sobre los empleados y clientes (Callan, 1992; Alonso-Almeida et al., 2012; Nield y Kozak, 1999) y los resultados del negocio (Nicolau y Sellers, 2010; Rubio-Andrada et al., 2011). Estas ideas generales muestran que las organizaciones que adoptan un sistema de gestión de la calidad pueden mejorar la satisfacción de sus clientes y empleados y sus resultados. Además, dadas las similitudes entre las prácticas de calidad y de medio ambiente, se podría pensar que la implantación de un sistema de calidad también podría mejorar los impactos a la sociedad.

Tabla 2. Estudios cuantitativos sobre interiorización

Estudios	Muestra	Análisis	Resultados	Otras variables (1)
Huang et al. (1999)	370 empresas certificadas en Taiwán	Regresiones	Los motivos internos tienen efectos positivos sobre la mejora de la calidad y la reducción de costes. De igual forma, los motivos externos impactan en las ventas. Además, cuando las empresas desarrollan los requisitos de las normas de calidad en mayor medida mayores son sus beneficios.	Beneficios de ISO 9001
Arauz y Suzuki (2004)	292 empresas industriales y de servicios certificadas ISO en Japón	Prueba t, análisis factorial y regresión	Si el estándar de calidad es integrado con nuevos programas de calidad como seis sigma, la satisfacción del cliente será más clara.	Actividades de mantenimiento, medidas de calidad (10 ítems) y medidas de resultados (24 ítems)
Naveh y Marcus (2004)	1150 directivos de organizaciones industriales y de servicios con la norma ISO	Regresiones	La adopción de la norma puede ser superficial o en profundidad. Un mayor grado de implantación de la norma que vaya más allá de los requisitos mínimos está relacionado con una mejora del resultado operativo y del negocio	Resultado del negocio Resultado operativo
Briscoe et al. (2005)	275 pequeñas empresas industriales certificadas con ISO 9000 en U.S.A. y Canadá	Ecuaciones estructurales	Una cultura de calidad proactiva reduce la reticencia a implantar ISO 9000. Las organizaciones que crean una cultura que valora la calidad son más eficientes interiorizando las prácticas de la norma ISO 9000. Cuanto mayor sea el grado de interiorización, mayor serán los resultados operativos y de marketing.	Entorno de innovación Cultura de calidad Coordinación ISO con proveedores y clientes Coordinación con prácticas diarias Barreras Resultado operativo Resultado de marketing
Naveh y Marcus (2005)	1150 directivos de 924 empresas industriales y de servicios con ISO 9000	Modelos lineales jerárquicos (HLM)	Cuando los requisitos se utilizan en la práctica del día a día como una forma de mejorar, la organización mejora su resultado operativo aunque este mayor resultado operativo no siempre lleva a un mayor resultado del negocio.	Resultado operativo Resultado del negocio



Christmann y Taylor (2006)	172 respuestas de empresas certificadas en China	Regresiones	Las empresas pueden adoptar diferentes tipos de implantación. Si la implantación simbólica es suficiente para satisfacer al cliente, la empresa puede elegir este tipo de implantación.	Presiones clientes/proveedores
Jang y Lin (2008)	441 empresas certificadas ISO 9000 en Taiwán	Ecuaciones estructurales	Los motivos internos están positivamente relacionados con la implantación más avanzada de la norma mientras que los motivos externos no tienen ningún efecto. Los motivos internos median la relación entre los motivos externos y la implantación avanzada de la norma ISO 9000. A su vez, una implantación avanzada de la norma está relacionada con el resultado operativo e indirectamente con el resultado de marketing.	Resultado operativo Resultado de marketing Resultado del negocio
Singh (2008)	418 empresas manufactureras certificadas con ISO en Australia	Ecuaciones estructurales	El liderazgo juega un papel clave e influye en la implantación de otras prácticas.	Resultados de calidad Resultados del negocio
Nair y Prajogo (2009)	281 empresas manufactureras y de servicios certificadas ISO 9001 en Australia	Ecuaciones estructurales	La interiorización está relacionada con el resultado operativo aunque la norma ISO no tiene un efecto directo sobre el resultado del negocio. El resultado operativo media los efectos de la interiorización sobre el resultado del negocio.	Resultado operativo Resultado del negocio
Prajogo (2011)	328 empresas manufactureras y de servicios certificadas con la norma en Australia	Regresión	Los motivos internos están relacionados con la interiorización. Los motivos externos no muestran una relación significativa con los resultados.	Resultado operativo
Prajogo et al. (2012)	321 empresas industriales y de servicios certificadas con la norma ISO 9000 en Australia	Ecuaciones estructurales	Implantación avanzada y de apoyo tiene relaciones con el resultado operativo. Una implantación básica sólo influye en el resultado en función de otros factores del proceso de implantación	Gestión procesos internos Gestión de los procesos con proveedores Gestión de los procesos con clientes Resultado operativo

Psomas et al. (2013a)	335 empresas certificadas manufacture ras en Grecia	Análisis factorial	La efectividad de ISO 9001 puede ayudar a las empresas a mejorar la calidad, prevenir no conformidades y satisfacer a los clientes.	
Psomas et al. (2013b)	100 empresas de servicios certificadas ISO 9001 en Grecia	Regresiones	Una implantación efectiva de ISO 9001 tiene efectos positivos en el resultado operativo. El resultado operativo influye sobre el resultado financiero.	Resultado financiero Resultado operativo Calidad del producto
Allur et al. (2014)	110 organizaciones certificadas en el País Vasco	Regresiones	La interiorización lleva usar más herramientas de la calidad	Herramientas de la calidad Beneficios
Ataseven et al. (2014)	321 organizaciones certificadas en Australia	SEM	La interiorización impacta en el capital humano, organizacional y social	Capital humano, organizacional y social Mejora de procesos Resultado operativo

(1) Esta columna muestra las variables medidas en estos estudios diferentes de las razones para certificarse

Los trabajos centrados en la interiorización de una norma de calidad (ver Tablas 1 y 2) también han analizado los efectos en los resultados. En concreto se han centrado en los efectos en los resultados operativos y del negocio y, algunos de ellos, incluyen algún ítem referido a satisfacción de clientes y/o empleados. En este sentido, a partir de los trabajos de la Tabla 2 podemos decir que un mayor grado de interiorización puede llevar a mejorar los resultados de los empleados (Allur et al., 2014; Ataseven et al., 2014) y de los clientes (Arauz y Suzuki, 2004; Psomas et al., 2013a). La interiorización significa que los empleados aplican en mayor grado los requisitos de una norma de calidad. Por ejemplo, los empleados reciben más formación sobre calidad y pueden implicarse más, reciben una mejor comunicación de sus tareas para ejecutarlas de una manera más eficiente, conocen mejor la política, objetivos y documentos de calidad, y pueden utilizar información de clientes en mayor medida para mejorar la calidad. Todo esto puede llevar a tener empleados más formados y motivados y a ajustarse mejor a las necesidades y expectativas de los clientes. Apoyándonos en esta literatura planteamos las siguientes hipótesis:

H1. La interiorización de las normas de calidad tiene efectos positivos en los resultados de los clientes.

H2. La interiorización de las normas de calidad tiene efectos positivos en los resultados de los empleados.

La gestión de la calidad también podría tener ciertos efectos positivos en el resultado medioambiental porque las organizaciones preocupadas por la calidad pueden reducir desperdicios, lo que puede reducir el impacto medioambiental. Con relación a las normas de calidad, algún trabajo señala que las normas de calidad pueden tener efectos positivos en otros grupos de interés diferentes de empleados y clientes como por ejemplo autoridades (Posinska et al., 2002). A partir de estas ideas y considerando que diferentes trabajos han señalado que las prácticas de calidad facilitan el desarrollo de prácticas medioambientales (Curkovic, 2003) y de prácticas socialmente responsables (Withanachchi et al., 2007) podemos sugerir que una mayor interiorización podría llevar a un mayor compromiso por el medio ambiente y por otros aspectos sociales. Estas ideas permiten plantear la siguiente hipótesis:

H3. La interiorización de las normas de calidad tiene efectos positivos en los resultados de la sociedad.

Finalmente, como muestran los trabajos de la Tabla 2, cuando el nivel de interiorización es mayor, mayores serán los beneficios operativos y del negocio (Briscoe et al., 2005; Naveh y Marcus, 2005; Jang y Lin, 2008). En este sentido, los efectos en los resultados operativos están claros y los efectos en los resultados del negocio pueden ser directos o mediados por el resultado operativo (Naveh y Marcus, 2005; Jang y Lin, 2008). Estas ideas muestran que la interiorización genera mejoras como, por ejemplo, la mejora de la calidad e innovación (Nair y Prajogo, 2009) que a su vez puede crear una cultura organizativa más abierta que puede incrementar las ventas y la cuota de mercado (Huarng et al., 1999; Naveh y Marcus, 2005; Nair y Prajogo, 2009). Estas ideas indican que la interiorización puede mejorar los resultados de la organización.

H4. La interiorización de las normas de calidad tiene efectos positivos en los resultados de la organización.

### **3. MÉTODO**

#### **3.1. Población y muestra**

Este trabajo se centra en la norma Q del Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE). En el caso de España, junto a la norma ISO 9001 que es la norma de calidad más conocida, existe otro sistema de gestión de la calidad sólo aplicable al sector turístico que también permite a la empresa obtener un certificado de calidad, basado en la norma Q de calidad turística del ICTE. Este certificado Q de calidad turística es compatible y similar a la norma ISO 9001 pero con especificaciones propias del sector turístico. Además, la organización ISO está trabajando en una primera norma internacional para la industria turística basada en la norma española y ya han sido publicadas varias normas en este sentido (Casadesús et al., 2010).

La población está formada por 909 organizaciones certificadas con la marca Q de calidad turística del ICTE de los siguientes sectores: hoteles y apartamentos turísticos, intermediarios, restaurantes, alojamientos rurales, playas y oficinas de información turística. En el momento de realizar este trabajo existían 22 subsectores turísticos con certificación Q de calidad turística del ICTE. La población de este trabajo se ha centrado en los seis subsectores con un mayor número de certificaciones de calidad en el sector privado y público con el fin de que haya variabilidad entre sus miembros y poder realizar inferencia estadística. De este modo, la población se divide en dos grandes grupos: empresas privadas (hoteles y apartamentos turísticos, intermediarios, restaurantes y alojamientos rurales) e instituciones públicas (playas y oficinas de información turística). Para la identificación del censo poblacional, se empleó la base de datos del ICTE en septiembre de 2014.

Se decidió realizar un estudio de toda la población en el que aplicamos un cuestionario estructurado con preguntas cerradas que fue remitido en tres oleadas por correo postal y por correo electrónico entre octubre de 2014 y enero de 2015. En la carta de presentación del estudio se indicaba que el cuestionario fuera respondido por la persona que fuera responsable de la gestión de la calidad de la organización. Para la distribución del cuestionario se contó con el apoyo del ICTE. Finalmente, se recibió un total de 398 cuestionarios completados, lo que representa una tasa de respuesta del 43,8%. La Tabla 3 muestra la frecuencia en valor absoluto y relativo de cada subsector tanto en la muestra como en la población estudiada.

Tabla 3. Frecuencia absoluta y relativa de cada subsector en la muestra y en la población

Subsector	Muestra (% Frecuencia)	Población (% Frecuencia)	Tasa de respuesta por subsectores
Hoteles y apartamentos turísticos	170 (42,7%)	415 (45,7%)	41,0%
Intermediación turística	20 (5%)	37 (4,1%) <sup>(a)</sup>	54,5%
Restauración	54 (13,6%)	179 (19,7%) <sup>(b)</sup>	30,2%
Alojamiento rural	35 (8,8%)	94 (10,3%)	37,2%
Playas	48 (12,1%)	88 (9,7%)	54,5%
Oficinas de información turística	71 (17,8%)	96 (10,6%)	74,0%
TOTAL	398	909	43,8%
<i>Chi-cuadrado</i>	<i>26,642***</i>		

\*\*\*  $p \leq 0,001$ ; \*\*  $0,001 \leq p < 0,01$ ; \*  $0,01 \leq p < 0,05$ ; +  $0,05 \leq p < 0,10$

(a) El número de empresas de esta sección es mayor en la página web del ICTE. Esta diferencia se debe a que una única empresa de intermediación tiene alrededor de 200 oficinas y solo se les envió un cuestionario.

(b) El número de empresas de esta sección es mayor en la página web del ICTE. Esta diferencia se debe a que una única empresa de restauración tiene alrededor de 400 establecimientos y solo se les envió un cuestionario.

Para comprobar la representatividad de la muestra, se analizó el sesgo de no respuesta. Para ello, en primer lugar se empleó la variable subsector. En la Tabla 3 se observa que las frecuencias por subsectores de la muestra y la población están relacionadas. Al realizar este mismo análisis al agrupar los subsectores en las categorías público y privado se obtiene el mismo resultado ( $\text{Chi-cuadrado} = 16,403$ ;  $p = 0,000$ ). En segundo lugar, se comprobó el sesgo de no respuesta siguiendo el método propuesto por Armstrong y Overton (1977). Este método se basa en que las empresas que más tardaron en responder deberían ser más similares a las que no respondieron que las que primero lo hicieron. Por tanto, la muestra se dividió en tres grupos de igual tamaño en función del número de días desde que se envió el cuestionario por correo postal hasta que se recibió. Tras aplicar un análisis t de Student entre el primer grupo de organizaciones que respondieron y el tercero, se obtuvo que no había diferencias significativas en los valores medios de todas las variables medidas entre estos dos grupos. Por tanto, se presume que la muestra no está sujeta a problemas de sesgo de no respuesta.

Por último, se examina el posible sesgo de la varianza común provocado por el hecho de que las preguntas han sido respondidas por una única persona. Para ello, se aplicó la prueba del factor simple de Harman (Podsakoff y Organ, 1986). Tras aplicar un análisis factorial sobre todas las variables medidas, se obtuvieron 16 factores y el primero explicaba un 32% del total de la varianza. Además, se invirtió la escala de algunos ítems para romper la cadencia en la pauta de respuesta.

### 3.2. Variables

*Interiorización.* Para medir esta variable se han empleado dos constructos como muestra la Tabla 4. El constructo “prácticas diarias”, formado por 5 ítems, a partir de los trabajos de Briscoe et al. (2005), Naveh y Marcus (2005) y Christmann y Taylor (2006), y el constructo

“mejora continua” (5 ítems) a partir de Naveh y Marcus (2005), Briscoe et al. (2005) y Nair y Prajogo (2009). Los directivos debían evaluar en una escala de opinión tipo Likert de 1 a 7 si su organización había adoptado cada práctica (1=nunca se lleva a cabo, 7=se realiza siempre).

*Resultados en los clientes.* Se utilizó una variable formada por cinco ítems para medir los efectos de la interiorización en los 5 resultados de los clientes identificados. Cada ítem se midió con una escala Likert de 1 (impacto nulo) a 7 (impacto muy alto) (Tabla 5). Para identificar estos ítems utilizamos trabajos que midieron los criterios de resultados de los modelos de excelencia tales como resultados en los clientes, empleados, sociedad y resultados clave (Curkovic et al., 2000; Bou-Llusar et al., 2009) y trabajos específicos de turismo (Deng et al., 2013).

*Resultados en los empleados.* Escala formada por seis ítems (Tabla 5) de resultados en los empleados a partir de los trabajos sobre calidad (Curkovic et al., 2000; Bou-Llusar et al., 2009) y específicos de turismo (Yeh, 2013). La persona responsable de calidad tenía que valorar el impacto que tiene la aplicación de los requisitos de la norma de calidad en estos resultados de los empleados en una escala de siete puntos (1=impacto nulo; 7=impacto muy alto).

*Resultados en la sociedad.* Se utilizó una variable formada por tres ítems (Tabla 5) a partir de trabajos de gestión de la calidad y trabajos específicos de turismo (Bou-Llusar et al., 2009; Kim et al., 2014). Los directivos evaluaron en una escala de 7 puntos si el impacto había sido nulo o muy alto.

*Resultado de la organización.* Constructo formado por 4 ítems a partir de los trabajos de Bou-Llusar et al. (2009). Se midió el grado de impacto de la aplicación de los requisitos de la norma de calidad (1=impacto nulo; 7= impacto muy alto) en estos cuatro resultados utilizando una escala de siete puntos (Tabla 5).

Las variables descritas son perceptuales. Por este motivo, se comprueba a continuación la validez y fiabilidad de las mismas. La validez de contenido se asegura mediante una extensa revisión de la literatura y la opinión de expertos del turismo tal como se ha indicado previamente (responsables de asociaciones turísticas y organizaciones de los distintos subsectores turísticos analizados y un consultor). La validez de constructo se evaluó a través de un análisis factorial para cada medida (ver Tablas 4 y 5). Todos los ítems que forman los constructos de interiorización y resultados convergen a un solo factor. En cuanto a la validez de criterio, se comprobó a través de la correlación entre el resultado medioambiental con las variables de interiorización y de resultado medidas en este estudio (ver Tabla 6). El resultado medioambiental se midió a través de 7 ítems obtenidos de Wagner (2009). Los encuestados

tenían que indicar en qué medida sus esfuerzos para mejorar la gestión de la calidad han contribuido a reducir los impactos ambientales que se indican. Cada ítem se midió en una escala Likert, de 1 (sin impacto) a 7 (muy alto impacto). La matriz de correlación muestra que todas las variables medidas en este estudio están relacionadas de forma significativa ( $p = 0,000$ ) con el resultado medioambiental, proporcionando evidencia de validez de criterio. Por último, la fiabilidad se examinó mediante el alfa de Cronbach (ver Tablas 4 y 5). El valor mínimo recomendable de 0,7 (Nunnally, 1978) se supera en todos los factores.

**Tabla 4. Interiorización**

<b>Prácticas diarias</b>	<b>Factor</b>
• Los documentos creados para la certificación son usados en el día a día	0,833
• El sistema de calidad llega a formar parte de las rutinas diarias de trabajo	0,877
• Las auditorías externas se preparan en el último momento ( <i>ítem inverso</i> )	0,412 <sup>(a)</sup>
• Todos los empleados son formados en los conceptos de la calidad total y los requisitos de la norma de calidad	0,753
• La política de calidad y los procedimientos del sistema de calidad se actualizan para ajustarlos a la práctica del día a día de la organización	0,832
	<i>Autovalor</i> 2,893
	<i>% Varianza explicada</i> 57,851%
	<i>Determinante</i> 0,118
	<i>KMO</i> 0,745
	<i>Sign. test de esfericidad de Baret</i> 0,000
	<i>α de Cronbach</i> 0,913
<b>Mejora continua</b>	
• El desarrollo del sistema de calidad permite introducir nuevas prácticas para mejorar	0,856
• La norma de calidad ha llevado a descubrir oportunidades de mejora	0,881
• La inversión en tiempo y recursos en la norma de calidad es un punto de partida para implantar otras prácticas más avanzadas	0,876
• La inversión en tiempo y recursos en la norma de calidad sirve para reflexionar sobre la forma de trabajar en la empresa y mejorar nuestro trabajo	0,897
• La inversión en tiempo y recursos en la norma de calidad se entiende como una oportunidad para innovar en nuestra organización	0,921
	<i>Autovalor</i> 3,927
	<i>% Varianza explicada</i> 78,545%
	<i>Determinante</i> 0,015
	<i>KMO</i> 0,877
	<i>Sign. test de esfericidad de Baret</i> 0,000
	<i>α de Cronbach</i> 0,930

(a) Según las directrices para la identificación de cargas factoriales significativas basadas en el tamaño muestral, al disponer de una muestra de más de 350 casos, las cargas factoriales superiores a 0,30 son consideradas como significativas (Hair et al., 2006). Basado en un nivel de significación de 0,05 ( $\alpha$ ), un nivel de potencia del 80% y los errores estándar supuestamente dos veces mayores que los coeficientes convencionales de correlación.

Tabla 5. Medidas de resultados

<b>Resultados en los clientes</b>		<b>Factor</b>
• Aumento de la satisfacción de los clientes		0,898
• Aumento de la calidad del servicio		0,806
• Aumento de la fidelidad de los clientes		0,921
• Aumento de las valoraciones en web 2.0 y redes sociales		0,831
• Reducción de las quejas de los clientes		0,855
	<i>Autovalor</i>	3,725
	<i>% Varianza explicada</i>	74,509%
	<i>Determinante</i>	0,029
	<i>KMO</i>	0,873
	<i>Sign. test de esfericidad de Barrett</i>	0,000
	<i>a de Cronbach</i>	0,913
<b>Resultados en los empleados</b>		
• Aumento de la satisfacción de los empleados		0,897
• Aumento de la motivación de los empleados		0,889
• Aumento de la productividad de los empleados		0,897
• Mejora de las condiciones de trabajo de los empleados		0,876
• Reducción del absentismo de los empleados		0,826
• Reducción de las quejas de los empleados		0,867
	<i>Autovalor</i>	4,602
	<i>% Varianza explicada</i>	76,697%
	<i>Determinante</i>	0,002
	<i>KMO</i>	0,859
	<i>Sign. test de esfericidad de Barrett</i>	0,000
	<i>a de Cronbach</i>	0,937
<b>Resultados en la sociedad</b>		
• Aumento de la protección del medio ambiente (reducción del consumo de recursos, reducción de la contaminación)		0,898
• Mejora del comportamiento ético de la organización		0,930
• Aumento de los niveles de prevención de riesgos para la salud y la seguridad (reducción riesgo accidentes, etc.)		0,906
	<i>Autovalor</i>	2,493
	<i>% Varianza explicada</i>	83,087%
	<i>Determinante</i>	0,155
	<i>KMO</i>	0,741
	<i>Sign. test de esfericidad de Barrett</i>	0,000
	<i>a de Cronbach</i>	0,937
<b>Resultado de la organización</b>		
• Aumento de la cuota de mercado		0,935
• Aumento de las ventas		0,943
• Aumento de la rentabilidad		0,946
• Reducción de costes		0,816
	<i>Autovalor</i>	3,326
	<i>% Varianza explicada</i>	83,154%
	<i>Determinante</i>	0,013
	<i>KMO</i>	0,764
	<i>Sign. test de esfericidad de Barrett</i>	0,000
	<i>a de Cronbach</i>	0,932

Tabla 6. Matriz de correlaciones. Coeficientes de correlación de Pearson.

	1	2	3	4	5	6	Media	S.D.
1. Prácticas diarias	1	-	-	-	-	-	5,660	0,983
2. Mejora continua	0,601***	1	-	-	-	-	5,567	1,198
3. Resultado en los clientes	0,318***	0,532***	1	-	-	-	4,955	1,410
4. Resultados en los empleados	0,449***	0,611***	0,753***	1	-	-	4,388	1,497
5. Resultados en la sociedad	0,416***	0,569***	0,681***	0,710***	1	-	5,060	1,477
6. Resultados en el negocio	0,326***	0,563***	0,778***	0,697***	0,629***	1	3,940	1,536
7. Resultado medioambiental	0,327***	0,462***	0,492***	0,468***	0,547***	0,530***	4,627	1,537

\*\*\*  $p \leq 0,001$ ; \*\*  $0,001 \leq p < 0,01$ ; \*  $0,01 \leq p < 0,05$ ; +  $0,05 \leq p < 0,10$



Por último, se incluyeron un conjunto de variables descriptivas para los distintos tipos de organizaciones turísticas analizadas. En el caso de los hoteles y apartamentos turísticos, se midió su categoría, su pertenencia a una cadena, el número de habitaciones y si eran urbanos o vacacionales. Para las empresas de intermediación, se midió si eran mayoristas, minoristas o ambas. En el caso de los restaurantes, se midió el número de tenedores y los comensales que caben en el local. Para las empresas de alojamiento rural, se midió si alquilaban la casa completa o por habitaciones y su tamaño por número de habitaciones.

#### 4. RESULTADOS

Previamente a la comprobación del cumplimiento de las hipótesis planteadas, se incluye en este apartado un análisis descriptivo de la población y muestra analizada (ver Tabla 7). Tras comprobar la validez y fiabilidad de los constructos, se ha indicado que en los siguientes análisis se emplean escalas aditivas a partir de la media aritmética de los ítems que forman cada constructo para poder verificar las hipótesis planteadas. Para ello, se aplican regresiones lineales para el conjunto de la muestra sin diferenciar entre organizaciones públicas o privadas y, posteriormente, se realiza este mismo análisis de forma separada para las organizaciones del sector público y para las del sector privado. De esta forma, cada una de las hipótesis se podría expresar matemáticamente con los siguientes modelos de regresión:

$$H1: \text{Resultados de los clientes} = \alpha + \beta_1 \text{Prácticas diarias} + \beta_2 \text{Mejora continua} + e_i$$

$$H2: \text{Resultados de los empleados} = \alpha + \beta_1 \text{Prácticas diarias} + \beta_2 \text{Mejora continua} + e_i$$

$$H3: \text{Resultados de la sociedad} = \alpha + \beta_1 \text{Prácticas diarias} + \beta_2 \text{Mejora continua} + e_i$$

$$H4: \text{Resultados de la organización} = \alpha + \beta_1 \text{Prácticas diarias} + \beta_2 \text{Mejora continua} + e_i$$

En la Tabla 8 aparecen los resultados de las regresiones realizadas. El Modelo 1 de regresión contiene todas las organizaciones turísticas de la muestra. En este caso, las prácticas diarias explican significativamente el resultado de los empleados y el de la sociedad, mientras que las prácticas de mejora continua influyen significativamente sobre todas las variables de resultados (los clientes, empleados, sociedad y negocio). El Modelo 2 solo incluye organizaciones de carácter privado y el Modelo 3 solo incluye organizaciones turísticas públicas. Los resultados de los modelos 2 y 3 muestran que las prácticas diarias no influyen en los resultados de los clientes y del negocio y sí en los resultados de empleados y la sociedad en el sector privado. Por su parte, estas prácticas no tienen influencia para el caso del sector público. Respecto a la mejora continua, la Tabla 8 muestra que influye en todas las dimensiones del resultado tanto para el sector público como para el privado. Esto indica que las hipótesis se cumplen parcialmente porque de las prácticas de interiorización de los

sistemas de gestión de calidad, la mejora continua se convierte en el elemento esencial para mejorar los resultados de todas organizaciones turísticas y las prácticas diarias solo influyen en el sector privado en algunos resultados. La mejora continua es un estadio de interiorización más avanzado que el representado por las prácticas diarias y, por tanto, indica que cuanto más se avance en la interiorización de los requisitos de la calidad mayores serán los resultados en los clientes, empleados, sociedad y de la organización.

**Tabla 7. Análisis descriptivo de la población y la muestra**

Hoteles y apartamentos turísticos	Población		Muestra		
	Nº	%	Nº	%	
Categoría	1*	11	2,7%	6	3,6%
	2*	26	6,3%	11	6,7%
	3*	122	29,5%	57	34,5%
	4*	230	55,6%	82	49,7%
	5*	25	6,0%	9	5,5%
Tipo de hotel	Urbano	165	40%	77	46,7%
	Vacacional	249	60%	88	53,3%
Régimen de explotación	Independiente	n.d.	n.d.	97	58,4%
	Cadena	n.d.	n.d.	67	41,6%
	Media de Nº de habitaciones	123,76		106,16	
	Mediana de Nº de habitaciones	78		73	
<b>Intermediación turísticas</b>		<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Tipo de agencia	Mayorista	1	2,7%	0	0%
	Mayorista-minorista	4	10,8%	9	45%
	Minorista	32	86,5%	11	55%
<b>Restauración</b>		<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Tenedores	1	56	31,6%	15	30%
	2	95	53,7%	30	60%
	3	20	13,9%	4	8%
	4	4	2,8%	1	2%
	5	0	0%	0	0%
	Media de Nº de comensales	192,11		206,73	
	Mediana de Nº de comensales	95		120	
<b>Alojamiento rural</b>		<b>Nº</b>	<b>%</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Tipo de casa rural	Alquiler de casa completa	25	26,6%	17	48,6%
	Alquiler por habitaciones	69	73,4%	18	51,4%
	Media de Nº de habitaciones	7,56		9,66	
	Mediana de Nº de habitaciones	7		7	

Tabla 8. Modelos de regresión

	Modelo 1 – Toda la muestra		Modelo 2 – Sector privado		Modelo 3 – Sector público	
	$\beta_1$ Prácticas diarias	$\beta_2$ Mejora continua	$\beta_1$ Prácticas diarias	$\beta_2$ Mejora continua	$\beta_1$ Prácticas diarias	$\beta_2$ Mejora continua
<b>Resultados de los clientes</b>						
t	-0.015	0.555	-0.210	0.549	0.230	0.522
FIV	-0.268	<b>10.069***</b>	-0.317	<b>8.301***</b>	0.223	<b>5.026***</b>
F ANOVA	1.553	1.553	1.510	1.510	1.687	1.687
R <sup>2</sup>		<b>76.309***</b>	<b>49.783***</b>		<b>22.556***</b>	
		<i>0.30</i>	<i>0.28</i>		<i>0.28</i>	
<b>Resultados de los empleados</b>						
t	0.135	0.536	0.151	0.533	0.099	0.525
FIV	<b>2.585**</b>	<b>10.278***</b>	<b>2.426*</b>	<b>8.592***</b>	0.997	<b>5.298***</b>
F ANOVA	1.553	1.553	1.517	1.517	1.637	1.637
R <sup>2</sup>		<b>111.865***</b>	<b>78.935***</b>		<b>29.176***</b>	
		<i>0.39</i>	<i>0.40</i>		<i>0.34</i>	
<b>Resultados de la sociedad</b>						
t	0.111	0.505	0.144	0.504	0.037	0.475
FIV	<b>2.084*</b>	<b>9.464***</b>	<b>2.307*</b>	<b>8.066***</b>	0.357	<b>4.529***</b>
F ANOVA	1.544	1.544	1.507	1.507	1.641	1.641
R <sup>2</sup>		<b>90.606***</b>	<b>69.322***</b>		<b>18.596***</b>	
		<i>0.33</i>	<i>0.35</i>		<i>0.24</i>	
<b>Resultados de la organización</b>						
t	0.005	0.567	0.031	0.563	-0.496	0.798
FIV	0.086	<b>8.938***</b>	0.468	<b>8.617***</b>	-1.846	<b>2.964***</b>
F ANOVA	1.517	1.517	1.495	1.495	2.099	2.099
R <sup>2</sup>		<b>61.292***</b>	<b>59.141***</b>		<b>4.490*</b>	
		<i>0.32</i>	<i>0.33</i>		<i>0.24</i>	

\*\*\* p ≤ 0.001, \*\* 0.001 ≤ p < 0.01, \* 0.01 ≤ p < 0.05; + 0.05 ≤ p < 0.10

## 5. CONCLUSIONES

La implantación de una norma de calidad puede hacerse de distintas maneras. Unas empresas pueden mostrar un mayor compromiso por los requisitos de la norma de calidad y otras un compromiso menor e incluso preocuparse solo por el certificado, lo que puede llevar a una implantación en profundidad o simbólica de los requisitos de la norma de calidad. En este sentido, una mayor interiorización permite mejorar el sistema de gestión de la organización, por ejemplo, al mejorar los procesos de: a) planificación y control (pueden definir más claramente objetivos e indicadores y pueden realizar revisiones periódicas del sistema de calidad por parte de la dirección), b) formación (pueden ofrecer más formación a los directivos y empleados que claramente influirá en la mejora de su trabajo), c) gestión del cliente (pueden utilizar métodos para conocer la opinión del cliente y utilizar esa información para mejorar sus procesos y sus productos/servicios). Estos efectos positivos pueden reflejarse en mejoras en los resultados de clientes, empleados, sociedad y del negocio. Estos resultados amplían los estudios previos sobre interiorización que señalan los efectos positivos sobre los resultados operativos y del negocio (Naveh y Marcus, 2005; Nair y Prajogo, 2009).

La contribución de este trabajo es doble. Por un lado, este trabajo complementa estudios previos sobre interiorización en el sector manufacturero y de servicios al incluir organizaciones del sector turístico tanto de carácter público como privado. Por otro lado, amplía los trabajos previos sobre interiorización al incluir los efectos de la interiorización en otras dimensiones del resultado como son los resultados en los clientes y empleados y el impacto social.

A partir de estos resultados se pueden señalar implicaciones para los directivos del sector turístico. En primer lugar, las organizaciones certificadas deben considerar que las prácticas del día a día facilitan la adopción de los requisitos del sistema de calidad y pueden influir en el resultado de los empleados y la sociedad en las organizaciones privadas. Sin embargo, si estas organizaciones desean mejorar realmente sus resultados deben hacer un esfuerzo para que esas prácticas diarias lleven a la mejora continua que es lo que permitirá aumentar la probabilidad de mejorar los resultados en los clientes, empleados, sociedad y negocio. Respecto a los directivos de entidades certificadas del sector público, se puede indicar que, en este tipo de organizaciones, las prácticas diarias no llevan a mejorar los resultados de clientes, empleados y sociedad, y

solo con un esfuerzo mayor para mejorar continuamente sus actividades pueden llevar a satisfacer a usuarios, empleados y mejorar sus impactos a la sociedad.

Finalmente, la limitación del trabajo es que ha analizado las respuestas de la persona responsable de calidad en diferentes organizaciones turísticas con certificado de calidad en un momento del tiempo. Como futuras líneas de investigación se pueden destacar las siguientes. En primer lugar, más estudios cualitativos basados en entrevistas a diferentes directivos y empleados, e incluso otros grupos de interés, para conocer diferentes percepciones de la norma y entender mejor la cultura de calidad asociada con la norma de calidad también podrían ampliar los conocimientos previos. En segundo lugar, realizar este tipo de estudios tanto sobre estándares de calidad (por ejemplo ISO 9001 o Q del ICTE) como de medio ambiente (por ejemplo ISO 14001) también es interesante dadas las similitudes que existen entre estas normas y la integración de los sistemas de calidad y medio ambiente que muchas empresas llevan a cabo. Por último, también es necesario seguir examinando los diferentes niveles de interiorización y cómo cada nivel de interiorización puede llevar a un resultado empresarial diferente, incluso con estudios longitudinales.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Allur, E., Heras-Saizarbitoria, I. y Casadesús, M. (2014): "Internalization of ISO 9001: a longitudinal survey". *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 114, Nº 6; pp. 872-885.
- Alonso-Almeida, M.M., Bagur, Ll. y Llach, J. (2015): "The adoption of quality management practices and their impact on business performance in small service companies: the case of Spanish travel agencies". *Service Business*, en prensa.
- Alonso-Almeida, M.M., Rodríguez-Antón, J.M. y Rubio-Andrada L. (2012): "Reasons for implementing certified quality systems and impact on performance: an analyses of the hotel industry". *The Service Industries Journal*. Vol. 32; pp. 919-936.
- Arauz, R. y Suzuki, H. (2004): "ISO 9000 performance in Japanese industries". *Total Quality Management & Business Excellence*. Vol. 15, Nº 1; pp. 3-33.
- Armstrong, J.S. y Overton, T.S. (1977): "Estimating non-response bias in mail surveys". *Journal of Marketing Research*. Vol. 14, pp. 396-402.

- Ataseven, C., Prajogo, D.I. y Nair, A. (2014): "ISO 9000 internalization and organizational commitment-implications for process improvement and operational performance". *IEEE Transactions on Engineering Management*. Vol. 61, N° 1; pp. 5-17.
- Bayati, A. y Taghavi, A. (2007): "The impacts of acquiring ISO 9000 certification on the performance of SMEs in Tehran". *The TQM Magazine*. Vol. 19, N° 2; pp. 140-149.
- Benner, M.J. y Veloso, F.M. (2008): "ISO 9000 practices and financial performance: a technology coherence perspective". *Journal of Operations Management*. Vol. 26; pp. 611-629.
- Boiral, O. (2003): "ISO 9000: outside the iron cage". *Organization Science*. Vol. 14, N° 6; pp. 720-737.
- Boiral, O. (2011). "Managing with ISO Systems: Lessons from Practice". *Long Range Planning*. Vol. 14, N° 3; pp. 197-220.
- Boiral, O. (2012). "ISO certificates as organizational degree?, Beyond the rational myths of certification". *Organization Studies*. Vol. 33, N° 6; pp. 633-654.
- Boiral, O. y Roy, M.J. (2007): "ISO 9000: integration rationales and organizational impacts". *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 27, N° 2; pp. 226-247.
- Bou-Llusar, J.C., Escrig-Tena, A.B., Roca-Puig, V. y Beltrán-Martín, I. (2009): "An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model". *Journal of Operations Management*. Vol. 27; pp. 1-22.
- Briscoe, J.A., Fawcett, S.E. y Todd, R.H. (2005): "The implementation and impact of ISO 9000 among small manufacturing enterprises". *Journal of Small Business Management*. Vol. 43, N° 3; pp. 309-330.
- Callan, R.J. (1992): "Quality control at Avant Hotels: the debut of BS 5750". *The Service Industries Journal*. Vol. 12; pp. 17-33.
- Casadesús, M. y Karapetrovic, S. (2005): "Has ISO 9000 lost some of its luster? A longitudinal impact study". *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 25; pp. 580-596.

- Casadesús, M., Marimon, F. y Alonso, M. (2010): "The future of standardised quality management in tourism: evidence from the Spanish tourist sector". *The Service Industries Journal*. Vol. 30; pp. 2457-2474.
- Chow-Chua, C., Goh, M. y Wan, T.B. (2003): "Does ISO 9000 certification improve business performance?" *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 20; pp. 936-953.
- Christmann, P. y Taylor, G. (2006): "Firm self-regulation through international certifiable standards: determinants of symbolic versus substantive implementation". *Journal of International Business Studies*. Vol. 37, N° 6; pp. 863–878.
- Curkovic, S. (2003): "Environmentally responsible manufacturing: The development and validation of a measurement model". *European Journal of Operational Research*. Vol. 146; pp. 130-155.
- Curkovic, S., Melnyk, S., Calantone, R. y Handfield, R. (2000): "Validating the Malcolm Baldrige National Quality Award framework through structural equation modelling". *International Journal of Production Research*. Vol. 38; pp. 765-791.
- Deng, Yeh y Sung (2013): "A customer satisfaction index model for international tourist hotels: Integrating consumption emotions into the American Customer Satisfaction Index". *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 35; pp. 133-140.
- Dick, G.P.M., Heras, I. y Casadesús, M. (2008): "Shedding light on causation between ISO 9001 and improved business performance". *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 28; N° 7; pp. 687-708.
- Gupta, A. (2000): "Quality management practices of ISO vs non-ISO companies: a case of Indian industry". *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 100; pp. 451-455.
- Hair J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C. (2006): "Multivariate Data Analysis". Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River, N.J.
- Heras-Saizarbitoria, I. (2011): "Internalization of ISO 9000: an exploratory study". *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 111, N° 8; pp. 1214 – 1237.
- Huang, F., Horng, C. y Chen, C. (1999): "A study of ISO 9000 process, motivation and performance". *Total Quality Management*. Vol. 10, N° 7; pp. 1009-1025.

- Jang, W-Y. y Lin, C-I. (2008): "An integrated framework for ISO 9000 motivation, depth of ISO implementation and firm performance. The case of Taiwan". *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. 19, N° 2; pp. 194-216.
- Kim, S.S., Lee, J. y Prideaux, B. (2014): "Effect of celebrity endorsement on tourists' perception of corporate image, corporate credibility and corporate loyalty". *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 37; pp. 131-145.
- Lee, P.K.C., To, B.W.M. y Yu, T.W. (2009): "The implementation and performance outcomes of ISO 9000 in service organizations: An empirical taxonomy". *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 26, N° 7; pp. 646-662.
- Lee, P.K.C., To, W.M. y Yu, B.T.W. (2009): "The implementation and performance outcomes of ISO 9000 in service organizations: an empirical taxonomy". *International Journal of Quality and Reliability Management*. Vol. 26, pp. 646-662.
- Lo, C.K.Y., Yeung, A.C.L., y Cheng, T.C.E. (2011): "Meta-standards, financial performance and senior executive compensation in China: an institutional perspective". *International Journal of Production Economics*. Vol. 129; pp. 119-126.
- Lo, L.K. y Chang, D.S. (2007): "The difference in the perceived benefits between firms that maintain ISO certification and those that do not". *International Journal of Production Research*. Vol. 48, N° 5; pp. 1881-1897.
- Magd, H.A.E. (2008): "ISO 9001:2000 in the Egyptian manufacturing sector: perceptions and perspectives". *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 25, N° 2; pp. 173-200.
- Mak, B.L.M. (2011). "ISO certification in the tour operator sector". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 23; pp. 115-130.
- Martínez-Costa, M., Choi, T.Y., Martínez, J.A., y Martínez-Lorente, A.R. (2009): "ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: the performance debate revisited". *Journal of Operations Management*. Vol. 27; pp. 495-511.
- Martínez-Costa, M., Martínez-Lorente, A. y Choi, T.Y. (2008): "Simultaneous consideration of TQM and ISO 9000 on performance and motivation: an empirical study of Spanish companies". *International Journal of Production Economics*. Vol. 113; pp. 23-39.



- Mokhtar, M.Z., y Muda, M.S. (2012): "Comparative study on performance measure and attributes between ISO and non-ISO certification companies". *International Journal of Business and Management*. Vol. 7; pp. 185-193.
- Nair, A. y Prajogo, D. (2009): Internalisation of ISO 9000 standards: the antecedent role of functionalist and institutionalist drivers and performance implications. *International Journal of Production Research*. Vol. 47, N° 16; pp. 4545-4568.
- Naveh, E. y Marcus, A. (2005): "Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard: installing and using ISO 9000". *Journal of Operations Management*. Vol. 24, N° 1; pp. 1-26.
- Naveh, E. y Marcus, A.A. (2004): When does the ISO 9000 quality assurance standard lead to performance improvement? Assimilation and going beyond". *IEEE Transactions of Engineering Management*. Vol. 51, N° 3; pp. 352-363.
- Nicolau, J.L. y Sellers, R., (2010): "The quality of quality awards: diminishing information asymmetries in a hotel chain". *Journal of Business Research*. Vol. 63; pp. 832-839.
- Nield, K. y Kozak, M. (1999): "Quality certification in the hospitality industry: analyzing the benefits of ISO 9000". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Vol. 40; pp. 40-5.
- Nunnally, J.C. (1978): "Psychometric Theory" (2nd Ed). McGraw-Hill.
- Podsakoff, P.M. y Organ D.W. (1986): "Self-reports in organizational research: problems and prospects". *Journal of Management*. Vol. 12, N° 4; pp. 531-544.
- Posinska, B., Dahlgard, J.J. y Antoni, M. (2002): "The state of ISO 9000 certification: a study of Swedish organizations". *The TQM Magazine*. Vol. 14, N° 5; 297-306.
- Prajogo, D., Huo, B. y Han, Z. (2012): "The effects of different aspects of ISO 9000 implementation on key supply chain management practices and operational performance". *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 17, N° 3; pp. 306-322.
- Prajogo, D.I. (2011): "The roles of firms' motives in affecting the outcomes of ISO 9000 adoption". *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 31, N° 1; pp. 78-100.

- Psomas, E.L., Fotopoulos, C.V. y Kafetzopoulos, D.P. (2010): "Critical factors for effective implementation of ISO 9001 in SME service companies". *Managing Service Quality*. Vol. 20, Nº 5; pp. 440-457.
- Psomas, E.L., Kafetzopoulos, D.P. y Fotopoulos, D.V. (2013a): "Developing and validating a measurement instrument of ISO 9001 effectiveness in food manufacturing SMEs". *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. 24, Nº 1; pp. 52-77.
- Psomas, E.L., Pantouvakis, A. y Kafetzopoulos, D.P. (2013b): "The impact of ISO 9001 effectiveness on the performance of service companies". *Managing Service Quality*. Vol. 23, Nº 2; pp. 149-164.
- Renuka, S.D. y Venkateshwara, B.A. (2006): "A comparative study of human resource management practices and advanced technology adoption of SMEs with and without ISO certification". *Singapore Management Review*. Vol. 28; pp. 41-61.
- Rubio-Andrada, L., Alonso-Almeida, M.M. y Rodríguez-Antón, J. (2011): "Motivations and impacts in the firm and stakeholders of quality certification: evidence from small- and medium-sized service enterprises". *Total Quality Management and Business Excellence*. Vol. 22; pp. 833-52.
- Sampaio, P., Saraiva, P. y Monteiro, A. (2012): "ISO 9001 certification pay-off: myth versus reality". *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 29, Nº 8; pp. 891-914.
- Sánchez-Ollero, J.L.; García-Pozo, A. y Marchante-Mera, A. (2014): "Análisis de la incidencia de las certificaciones de calidad sobre la productividad de los hoteles de Andalucía". *Universia Business Review*. Vol. 44; pp. 88-103.
- Sharma, D.S. (2005): "The association between ISO 9000 certification and financial performance". *The International Journal of Accounting*. Vol. 40; pp. 151-172.
- Sila, I. (2007): "Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: an empirical study". *Journal of Operations Management*. Vol. 25, Nº 1; pp. 83-109.
- Singels, J., Ruël, G. y van de Water, H. (2001): "ISO 9000 series certification and performance". *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 18, Nº 1; pp. 62-75.

- Singh, P.J. (2008): "Empirical assessment of ISO 9000 related management practices and performance relationships". *International Journal of Production Economics*. Vol. 113, N° 1; pp. 40-59.
- Singh, P.J., Feng, M. y Smith, A. (2006): "ISO 9000 series of standards: comparison of manufacturing and service organisations". *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 13, N° 2; pp.122-142.
- Terziovski, M., Power, D. y Sohal, A. (2003): "The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance". *European Journal of Operational Research*. Vol. 146; pp. 580-595.
- Terziovski, M., y Power, D. (2007): "Increasing ISO 9000 certification benefits: a continuous improvement approach". *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 24, N° 2; pp. 141-163.
- Wagner, M. (2009): "Innovation and competitive advantages from the integration of strategic aspects with social and environmental management in European firms". *Business Strategy and the Environment*. Vol. 18; pp. 291-306.
- Wayhan, V.B., Kirche, E.T., y Khumawala, B.M. (2002): "ISO 9000 certification: the financial performance implications". *Total Quality Management*. Vol. 13; pp. 217-231.
- Withanachchi, N., Handa, Y., Karandagoda, K.K.W., Pathirage, P.P., Tennakoon, N.C.K. y Pullaperuma, D.S.P. (2007): "TQM emphasizing 5-S principles. A breakthrough for chronic managerial constraints at public hospitals in developing countries". *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 20; pp. 168-177.
- Yeh, C.M. (2013): "Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees". *Annals of Tourism Research*. Vol. 42; pp. 214-239.
- Zaramdini, W. (2007): "An empirical study of the motives and benefits of ISO 9000 certification: the UAE experience". *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 24, N° 5; pp. 472-491.