



**Jorge Pereira-Moliner**  
Universidad de Alicante  
✉  
jorge.pereira@ua.es

# The benefits of a quality certificate<sup>1</sup>

## Beneficios del certificado de calidad



**Juan José Tari**<sup>2</sup>  
Universidad de Alicante  
✉  
jj.tari@ua.es

### I. INTRODUCTION

The implementation of quality management systems may help to improve the results of organizations. Nevertheless, not all firms have derived benefits from the implementation of a quality system (Martínez-Costa et. al., 2009; Lo et al., 2011). In fact, the practice of many organizations proves that, when they implement a quality management system (for instance, ISO 9001) they do it without great commitment, as they are only interested in being awarded the certificate regardless of whether they meet its requirements (Rodríguez-Arnaldo and Martínez-Lorente, 2014). As a result, these firms apply the requirements of the quality standard in a superficial way, and therefore, do not profit from all its benefits.

In order to explain this situation, different authors have studied the internalization process of quality standards (Briscoe et al., 2005; Naveh and Marcus, 2005; Nair and Prajogo, 2009; Boiral, 2011). Internalization is the process whereby an organization applies the requirements of a quality standard in its day-to-day routine and integrates such requirements in its daily practices in order to continuously improve its activities. In this way, on the one hand, a firm may show a greater commitment to the quality philosophy, and therefore develop the quality standard requirements in a more advanced way. Alternatively, another firm may show a lower interest in the standard and implement the requirements in a more token way. In this latter case, the firm might only be interested in obtaining a certificate allowing it to prove to its customers that it does have a quality system, but not concern itself with what lies behind the certificate, i.e. the requirements of the quality standard.

This line of research, focused on the internalization of quality standard, is important for business practice, and more studies are needed helping managers to understand the benefits of internalization. The



**José Francisco Molina-Azorín**  
Universidad de Alicante  
✉  
jf.molina@ua.es



**María Dolores López-Gamero**  
Universidad de Alicante  
✉  
md.lopez@ua.es



### **EXECUTIVE SUMMARY**

The aim of this work is to show the benefits of the internalization of quality standards. Based on interviews in the tourism industry and a quantitative study, the results show that internalization of quality standards has positive effects on performance. The commitment to implement quality standard requirements may lead tourism organizations to improve management systems because they apply the quality requirement in a more advanced way. This means that companies that believe in quality philosophy and apply it in their daily practices can improve their results.

---

### **RESUMEN DEL ARTÍCULO**

El objetivo de este trabajo es mostrar los beneficios de la interiorización de los requisitos de una norma de calidad. A partir de entrevistas a responsables del sector turístico y un estudio cuantitativo, los resultados indican que la interiorización de las normas de calidad mejora los resultados. Un mayor compromiso por la implantación de los requisitos de la norma de calidad puede llevar a las organizaciones turísticas a mejorar su sistema de gestión porque aplican los requisitos de calidad de manera más avanzada. Esto significa que las empresas que realmente creen en la filosofía de la calidad y la aplican en sus actividades diarias pueden mejorar sus resultados.

aim of this paper is to analyse the effects of the internalization of the “Q” tourist quality standard by the Spanish Institute for Tourism Quality (ICTE) upon results. For this purpose, an initial qualitative analysis has been made (interviews), followed by a quantitative analysis (regression analysis).

The context for this research is the tourist industry, where quality is a key factor for success. This sector has a great weight in Spanish economy; its share of Spanish GDP was 10.9% in 2012, with about 2.1 million persons employed in Spain (INE, 2013). At an international level, in 2015 Spain was the second most important country in international tourism income, after the United States, and the third

one in international tourist arrivals after France and the United States (WTO, 2015). This paper contributes towards a better understanding of the success of quality certificates in the Spanish tourist industry.

The following section identifies the benefits of the internalization of a quality standard concerning results. Then, the methodology used is explained, with the results obtained. Finally, the conclusions are presented, together with a few recommendations for tourist firms and institutions.

*The context for this research is the tourist industry, where quality is a key factor for success.*

## 2. BENEFITS OF INTERNALIZATION

Tourist organizations obtaining quality certificates can improve customer and employee satisfaction and improve their organizational outcomes (Callan, 1992; Nield and Kozak, 1999; Alvarez García et al., 2013; Sánchez-Ollero et al., 2014). However, the experience of many managers and the results of various studies on the effects of quality certification indicate that some certified organizations have improved outcomes, while others do not. This situation also occurs in the tourist industry (Breiter and Bloomquist, 1998; Nield and Kozak, 1999). In this respect, the internalization of the quality standard requirements (Naveh and Marcus, 2005; Nair and Prajogo, 2009; Allur et al., 2014; Ataseven et al., 2014) may help to explain how a quality standard may generate benefits for organizations, including tourist firms.

According to some studies, the greater the internalization level of a quality standard, the greater the benefits for organizations (Briscole et al., 2005; Naveh and Marcus, 2005; Jang and Lin, 2008). This is due to the fact that internalization entails a more advanced implementation of the quality standard requirements. For instance, one of the requirements is that of measurement, analysis and

improvement. A correct, daily implementation of this requirement implies that organizations will identify indicators which really serve to evaluate their products/services and their processes (and not simply to pass an audit), and that information will be used to make decisions aimed at improvement. When this is done, the firm is really profiting from the quality standard requirements and, therefore, it is much feasible to obtain benefits.

In this way, internalization may make it more likely for firms to derive benefits. These issues have not been analysed in the tourist industry, and it may be interesting to try to analyse them for this sector. On this basis, the following research question is proposed:

**Does the internalization of the quality certificate generate positive effects upon an organization's results?**

#### KEY WORDS

Quality certificate, internalization, quality management, performance.

#### PALABRAS CLAVE

Certificado de calidad, interiorización, gestión de calidad, resultados.

### 3. METHODOLOGY

In order to answer this question, we analysed the internalization level in quality-certified tourist organizations by means of a qualitative and quantitative study. In the case of Spain, in addition to the more widely known ISO 9001 standard, there is another quality management system which only applies to the tourist industry, and which also allows organizations to obtain a certificate, based on the ICTE's "Q" tourist quality mark. This tourist quality certificate is compatible with and similar to the ISO 9001 standard, but with specific characteristics from the tourist industry.

In the qualitative study, nine in-depth semi-structured interviews were held between November 2014 and July 2014 (with two managers of two tourist associations, a consultant specializing in quality issues, three hotel managers, a beach manager, a restaurant manager and a tourist information office manager). The interviews took place at the respondents' workplaces, with an average duration of one and a half hours each. Each interview was made by two of the joint authors of this paper. The interviews were recorded with the respondents' consent and were transcribed. The information was supplemented with data from webpages, documents and direct observation. The transcripts of the interviews were checked by the respondents in order to ensure accuracy. The quotations which appear below are from the transcriptions. Respondents were asked about the internalization level of the quality requirements in their organizations, the effects of internalization on outcomes and the factors that contribute towards

the internalization of quality for better outcomes. Together with the theory, this analysis also made it possible to specify the internalization measures in the quantitative questionnaire.

As regards the quantitative study (October 2014 to January 2015), a structured questionnaire with closed questions was sent in three waves, both by e-mail and by ordinary mail, to the 909 organizations certified through the ICTE’s “Q” tourist quality mark in the following sectors: hotels and tourist apartments, travel agencies, restaurants, rural accommodation (tourist firms), beaches and tourist information offices (tourist institutions). These two sub-sectors were selected because they were the ones with the highest percentage of tourist quality certificates according to the ICTE’s database by September 2014. 398 filled-in questionnaires were received. **Table 1** shows the absolute and relative frequencies of each subsector, both in the sample and in the population studied. In order to measure internalization and outcomes, the constructs and items in **Tables 2 and 3** were used. These constructs are those used in order to perform the subsequent quantitative analysis, consisting of a descriptive analysis followed by a regression analysis.

**Table 1. Absolute and relative frequencies of each subsector in the sample and in the population**

SUBSECTOR	SAMPLE (FREQUENCY %)	POPULATION (FREQUENCY %)	RESPONSE RATE PER SUBSECTOR
Hotels and tourist apartments	170 (42.7%)	415 (45.7%)	41.0%
Travel agencies	20 (5%)	37 (4.1%) (a)	54.5%
Restaurants	54 (13.6%)	179 (19.7%) (b)	30.2%
Rural accommodation	35 (8.8%)	94 (10.3%)	37.2%
Beaches	48 (12.1%)	88 (9.7%)	54.5%
Tourist information offices	71 (17.8%)	96 (10.6%)	74.0%
TOTAL	398	909	43.8%
Chi-square	26.642***		

\*\*\*  $p \leq 0.001$ ; \*\*  $0.001 \leq p < 0.01$ ; \*  $0.01 \leq p < 0.05$ ; +  $0.05 \leq p < 0.10$

- (a) The number of firms in this section is higher in the ICTE website. This difference is due to the fact that a single travel agency has around 200 branches, but only one questionnaire was sent.
- (b) The number of firms in this section is higher in the ICTE website. This difference is due to the fact that a single restaurant firm has around 400 restaurants, but only one questionnaire was sent.

Table 2. Internalization measures (quantitative questionnaire)

DAILY PRACTICES (SOURCE: BRISCOE ET AL., 2005; NAVEH AND MARCUS, 2005; CHRISTMANN AND TAYLOR, 2006)	FACTOR
• The documents created for certification are used in daily practices	0.833
• The quality system has become a part of daily work routines	0.877
• External audits are prepared at the last moment ( <i>reverse item</i> )	0.412(a)
• All employees are trained in the total quality concepts and the requirements of the quality standard	0.753
• The quality policy and the quality system procedures are updated in order to tailor them to the organization's daily practices	0.832
<i>Eigenvalue</i>	2.893
<i>% Variance explained</i>	57.851%
<i>Determinant</i>	0.118
<i>KMO</i>	0.745
<i>Bartlett's sphericity test significance</i>	0.000
<i>Cronbach's <math>\alpha</math></i>	0.913
CONTINUOUS IMPROVEMENT (SOURCE: NAVEH AND MARCUS, 2005; BRISCOE ET AL., 2005; NAIR AND PRAJOGO, 2009)	
• The development of the quality system makes it possible to introduce new practices aimed at improvement	0.856
• The quality norm has led to the discovery of opportunities for improvement	0.881
• Investing time and resources in the quality norm is a starting point towards the implementation of other, more advanced practices	0.876
• Investing time and resources in the quality norm leads to reflection on the way work is done in the firm and to improvement in our work	0.897
• Investing time and resources in the quality norm is understood as an opportunity for innovation in our organization	0.921
<i>Eigenvalue</i>	3.927
<i>% Variance explained</i>	78.545%
<i>Determinant</i>	0.015
<i>KMO</i>	0.877
<i>Bartlett's sphericity test significance</i>	0.000
<i>Cronbach's <math>\alpha</math></i>	0.930

(a) According to the guidelines for the identification of significant factor loads based on sample size, since the sample contained over 350 cases, factor loads 0.30 are considered significant. Based on a significance level of 0.05 ( $\alpha$ ), 80% power and standard error allegedly twice the conventional correlation.

Each item was measured by means of a 7-point opinion scale, and it was verified that the validity and reliability requirements were met in the measurement scales. Content validity was ensured through an extensive literature review and the opinions of tourist experts. Construct validity was assessed by means of a factor analysis for each measure. All the items forming the internalization and outcomes constructs converge into one single factor. As for criterion validity, it was verified through the correlation between the environmental result

and the internalization and result variables measured in this study. The environmental result was measured through 7 items obtained from Wagner (2009). The correlation matrix showed that all the variables measured in this study are significantly related ( $p=0.000$ ) to the environmental result, which shows evidence of criterion validity. Finally, reliability was measured through Cronbach's alpha. The minimum advisable value of 0.7 is exceeded in all factors.

Table 3. **Measurements of outcomes (quantitative result)**

<b>BENEFITS FOR: CUSTOMERS (SOURCE: CURKOVIC ET AL., 2000; TARÍ ET AL., 2007; BOU-LLUSAR ET AL., 2009; DENG ET AL., 2013)</b>		<b>FACTOR</b>
• Increased customer satisfaction		0.898
• Increased service quality		0.806
• Increased customer fidelity		0.921
• Improved assessments in web 2.0 and social networks		0.831
• Reduction in customer complaints		0.855
	<i>Eigenvalue</i>	3.725
	<i>% Variance explained</i>	74.509%
	<i>Determinant</i>	0.029
	<i>KMO</i>	0.873
	<i>Bartlett's sphericity test significance</i>	0.000
	<i>Cronbach's <math>\alpha</math></i>	0.913
<b>EMPLOYEES (SOURCE: CURKOVIC ET AL., 2000; TARÍ ET AL., 2007; BOU-LLUSAR ET AL., 2009; YEH, 2013)</b>		
• Increased employee satisfaction		0.897
• Increased employee satisfaction		0.889
• Increased employee productivity		0.897
• Improved working conditions for employees		0.876
• Lower employee absenteeism		0.826
• Fewer employee complaints		0.867
	<i>Eigenvalue</i>	4.602
	<i>% Variance explained</i>	76.697%
	<i>Determinant</i>	0.002
	<i>KMO</i>	0.859
	<i>Bartlett's sphericity test significance</i>	0.000
	<i>Cronbach's <math>\alpha</math></i>	0.937
<b>SOCIETY (SOURCE: TARÍ ET AL., 2007; BOU-LLUSAR ET AL., 2009; KIM ET AL., 2014)</b>		
• Enhanced environmental protection (lower resource use, reduced pollution)		0.898
• Improved organizational ethical behaviour		0.930
• Higher levels of protection against safety and health risks (lower accident risk, etc.)		0.906

Eigenvalue	2.493
% Variance explained	83.087%
Determinant	0.155
KMO	0.741
Bartlett's sphericity test significance	0.000
Cronbach's $\alpha$	0.937
<b>ORGANIZATION (SOURCE: TARÍ ET AL., 2007; BOU-LLUSAR ET AL., 2009)</b>	
• Increased market share	0.935
• Increased sales	0.943
• Increased profitability	0.946
• Cost reduction	0.816
Eigenvalue	3.326
% Variance explained	83.154%
Determinant	0.013
KMO	0.764
Bartlett's sphericity test significance	0.000
Cronbach's $\alpha$	0.932

#### 4. EFFECTS OF INTERNALIZATION ON RESULTS

In order to analyse if internalization has positive effects upon outcomes, firstly a qualitative analysis has been carried out, followed by a quantitative one. The qualitative analysis allows us to contextualize the theory within the specific case of the Spanish tourism industry. According to the respondents' opinions, internalization may entail benefits for customers because it improves their satisfaction and it measures and analyses customer information:

*"Many measurements are made in order to improve customer satisfaction, and we detect issues for correction thanks to the procedures provided by Q"*

*"Although it is difficult to measure the effects because the customer is not likely to pay attention [...], a satisfied customer brings in more customers, whereas a dissatisfied one makes you lose them. You obtain satisfaction, repeat customers, positive opinions, etc."*

Although only some customers value the fact that the organization possesses a certificate, and many do not pay attention or do not even realize about it, a good quality system really provides the tools to collect information from customers and improve their satisfaction. Similarly, internalization may be beneficial to employees because,



amongst other issues, they know better how to do their tasks and can become more involved in improvement activities:

*“The assessment is a positive one. Now they have clear ideas about how to do things and are even more motivated. It does them proud to work in a hotel with Q”*

Nevertheless, according to respondents the connection is not as clear as when we discussed social benefits. Their answers show, on the one hand, that as the standard includes environmental requirements, there will be a certain organizational commitment to environmental protection. On the other hand, although there are no ethical or social requirements, the fact that the organization possesses a good quality system may lead it to go further and apply social actions, as some respondents point out. In other words, the fact that the organization possesses a good quality system may lead it to control and improve its work, and that continuous improvement process might include more advanced quality practices (for instance, social benefits for employees and reduced waste in environmental areas) which would improve social benefits.

Finally, internalization also has general benefits for the organization. Although some respondent states that in principle it may be difficult to assess, it seems that there is some repercussion:

*“It is difficult to assess, but we understand that it does have some repercussion upon sales and occupancy”.*

*“Clearly it does have effects upon service quality, image and cost reduction, because, for instance, it improves satisfaction regarding cleaning, meals, etc.”*

*“There has been an improvement in service quality, in our image, etc. It is a differentiation factor. As for cost reduction, there are reductions in costs, for instance, in energy. Thanks to day-to-day work, we have two hotels ranked among the 10 best ones in our region in TripAdvisor, and the rest are usually quite well ranked. This is indeed influential for customers to buy (which is in part a result of having the Q certificate)”*

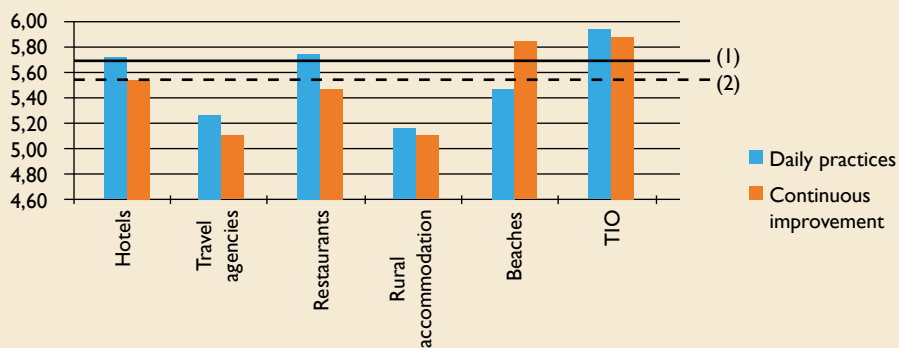
In this way, a real commitment to meeting the quality requirements, i.e. an internalization of the quality requirements, will have positive effects in all areas of the organization. When the quality philosophy is part of daily work, improvements can be made little by little and such improvements will progressively generate positive outcomes for the organization. As one respondent pointed out:



*“As we have been working on quality for many years, we can see the benefits of continuous improvement (for instance, the employees keep a record of incidents in order to improve). It influences all the aspects of the organization (social aspects, sales, investments, etc.). It influences everything.”*

These responses indicate that the internalization of the tourist quality “Q” mark has benefits for customers, employees and society, and also for the organization, as the quantitative analysis shows. In this respect, a description is shown first of the internalization and results variables. These data indicate that the hotels, in the tourism industry firms, and the tourist information offices, in the institutions group, are the subsectors with a higher degree of implementation of the tourist quality standards requirements (see **figure 1**). In turn, differences can be observed with travel agencies and rural accommodations, with a lower level than the other subsectors. Also, it may be observed that, in general, continuous improvement is less developed than daily practices.

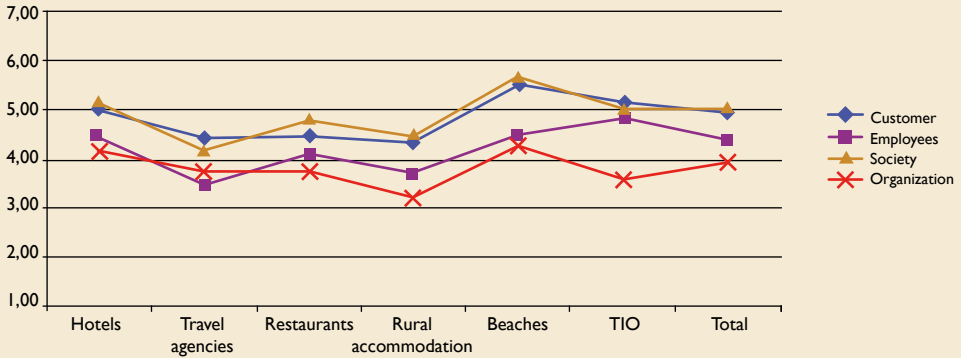
Figure 1. Internalization level



Note: (1) = Total average daily practices; (2) = Total average continuous improvement

Similarly, it may be seen that the implementation of the quality standard requirements has benefits for customers and society and, although to a lesser extent, also for employees and the organization (**figure 2**).

Figure 2. Benefits of internalization



Note: The question on "business result" was optional for the public sector  
 TIO: tourist information offices

Secondly, the regression model confirms these results. In the quantitative analysis, a regression analysis is performed with the responses from the 398 tourist firms to the quantitative questionnaire. Specifically, the regressions have been made for the whole sample, with no differences between tourist firms and institutions, and subsequently the same analysis is made separately for tourist firms and for tourist institutions (see table 4).

Table 4. Regression models

	MODEL 1 – WHOLE SAMPLE		MODEL 2 – FIRMS		MODEL 3 – INSTITUTIONS	
	$\beta_1$ Daily practices	$\beta_2$ Continuous improvement	$\beta_1$ Daily practices	$\beta_2$ Continuous improvement	$\beta_1$ Daily practices	$\beta_2$ Continuous improvement
<b>BENEFITS ON:</b>						
Customers	-0.015	0.555	-0.210	0.549	0.230	0.522
t	-0.268	10.069***	-0.317	8.301***	0.223	5.026***
FIV	1.553	1.553	1.510	1.510	1.687	1.687
FANOVA	76.309***		49.783***		22.556***	
R <sup>2</sup>	0.30		0.28		0.28	
Employees	0.135	0.536	0.151	0.533	0.099	0.525
t	2.585**	10.278***	2.426*	8.592***	0.997	5.298***
FIV	1.553	1.553	1.517	1.517	1.637	1.637
FANOVA	111.865***		78.935***		29.176***	
R <sup>2</sup>	0.39		0.40		0.34	

Society	0.111	0.505	0.144	0.504	0.037	0.475
t	2.084*	9.464***	2.307*	8.066***	0.357	4.529***
FIV	1.544	1.544	1.507	1.507	1.641	1.641
FANOVA	90.606***		69.322***		18.596***	
R <sup>2</sup>	0.33		0.35		0.24	
Organization	0.005	0.567	0.031	0.563		
t	0.086	8.938***	0.468	8.617***		
FIV	1.517	1.517	1.495	1.495		
FANOVA	61.292***		59.141***			
R <sup>2</sup>	0.32		0.33			

\*\*\*  $p \leq 0.001$ ; \*\*  $0.001 \leq p < 0.01$ ; \*  $0.01 \leq p < 0.05$ ; +  $0.05 \leq p < 0.10$

Regression Model 1 contains all the tourist organizations in the sample. In this case, the daily practices significantly explain employee and society benefits, whereas the continuous improvement practices significantly influence all result variables (customers, employees, society and organization). Model 1 only includes tourist firms and Model 3 only includes tourist institutions. In the case of tourist institutions, since they are not aimed at making a profit, it was decided to point out in the questionnaire that the question regarding the effects on organizational results was a voluntary one, and only some respondents provided an answer (this is why it has been decided not to include this result in table 4). The results of Models 2 and 3 show that in tourist firms daily practices have no clear benefits on customers, but they do have benefits on employees and society. For their part, these practices are not influential in the case of tourist institutions. Regarding continuous improvement, table 4 shows that it influences all the result dimensions, both for firms (Model 2) and for institutions (Model 3). In this way, within internalization, continuous improvement becomes the essential element in order to influence the results of tourist organizations. Continuous improvement is a more advanced internalization stage than that represented by daily practices and, therefore, it indicates that, the more advanced the internalization of quality requirements, the greater the benefits for customers, employees, society and the organization. In order to achieve this internalization and improve the outcomes of tourist organizations, it is important to consider the following aspects: the quality culture, managerial and employee commitment, communication, training and internal follow-up.

All respondents commented on the important role of the management in achieving an internalization of the quality certificate requirements and improving results. This is proved, for instance, when the management takes part in defining the documentation, receives training, communicates the process to the employees and performs a follow-up:

*“Managers/intermediate managers have been those who implemented the programmes, standards and procedures and prepared the training for the areas they are responsible for”*

*Together with this, employee commitment is also important, because they are the ones who apply the requirements of the standard every day:*

*“Employees apply the documentation to their daily work [...] If there is a checklist in floors, restaurants, etc., people fill them in [...] The documentation is in the workplace and the employees use the documents”*

Communication and continuous training (managers’ and employees’ knowledge) and internal follow-up (mainly by means of indicators, through meetings or doubt-solving) are necessary components of continuous improvement in tourist organizations:

*“First, you have to explain very well what is going to be done, and why. It is usually the advisor that gives the talks, together with the manager. There is an initial 20-minute talk. Then, questions are addressed, and later there is another reinforcement talk. After these, during day-to-day practice, doubts are solved as they come up, usually with the department head, the manager and the advisor, if needed.”*

*“Follow-up is necessary for improvement. There are two monthly meetings, and then daily contact and control by the person responsible for daily records. A lot of time is spent in improvement meetings”*

All these ideas imply that team involvement (coordination among departments, team work, etc.), communication and training and internal follow-up, create a culture facilitating continuous improvement, that is, a higher level of internalization allowing for better results.



## 5. CONCLUSIONS

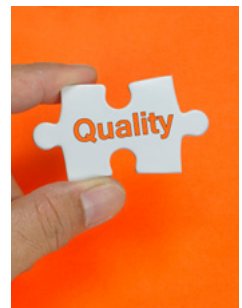
These results answer the research question (“Does the internalization of the quality certificate generate positive effects in organizational results?”), showing that tourist organizations with a quality certificate that **internalize the requirements** of these standards may **improve their results**. This proves that internalization is a basic issue when a quality system is implemented and certified. A higher commitment towards the implementation of the quality standard requirements may lead tourist organizations to improve their management system, and therefore, their results. This means that these firms believe in the quality philosophy and apply it in their activities in order to achieve real improvement.

In this respect, in order to increase the level of internalization of the certificate requirement and increase the success of quality, it is important to develop the following issues:

- **Managerial commitment** (for instance, through training, communication with employee, carrying follow-up, etc.).
- **Employee commitment** (for instance, through training, filling up records during daily practice, etc.).
- Continuous **training and communication** (leading to increased knowledge among both managers and employees).
- **Internal follow-up** (mainly through indicators).

Thus, when the quality standard requirements are applied to daily activities, it is possible to progress towards continuous improvement, which will generate benefits for tourist organizations. As the quantitative analysis shows, continuous improvement is the most important dimension of internalization, although it is less developed than daily practices. In this process, therefore, it is necessary to apply continuous improvement activities to a greater extent. These results support previous contributions and the opinions by managers, who point out that quality certificates are useful for tourist organizations if they are correctly adopted, that is, if the requirements are internalized. On the basis of these conclusions, a number of **recommendations** are suggested for **tourist associations**. Firstly, the ICTE and other tourist associations should:

- Emphasize, during their training sessions or in their meeting with tourist organizations, the importance of correctly implementing the quality standard requirements in order to better profit from their benefits.



- Focus part of their training activities on explaining the key factors to reinforce the success of a quality standard.
- Make it easier for organizations with a higher level of internalization of the quality standard requirements to share their experiences with other organizations (through benchmarking activities, ICTE meetings, etc.).

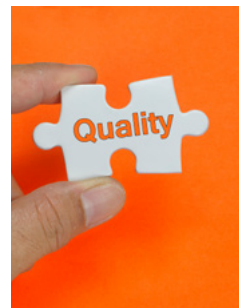
Secondly, **managers of tourist firms and institutions** should consider the following:

- Certification may have positive effects on results. Managers should be aware that, the greater the development of the quality standard requirements, the greater the likelihood of increased benefits. This means that a greater commitment to what lies “behind” the quality certificate will lead to improved results, because a firm may, for instance, improve its planning, control and quality improvement processes. This will result in customer, employee and society satisfaction, which in turn can improve sales, image and positive opinions/scores in social networks.
- The firm’s quality culture makes all this easier. How? Managerial commitment is a must, since it facilitates employee commitment, which is obtained through communication and training. Such communication and training must take place at the initial stages (when the system is implemented) and then continue regarding quality and/or the specific post, in order to increase employee know-how.
- Internal follow-up is essential in order to control compliance with the standards defined and improve organizational activities, and to maintain such continuous improvement culture. This internal follow-up may also serve to show the employees that the standard is being applied.



## BIBLIOGRAPHY

- Allur, E., Heras-Saizarbitoria, I. and Casadesús, M. (2014). Internalization of ISO 9001: a longitudinal survey, *Industrial Management & Data Systems*, 114 (6), 872-885.
- Álvarez García, J., Vila Alonso, M., Fraiz Brea, J.A. and de la Cruz del Río Rama, M. (2013). Análisis de las relaciones de dependencia entre los factores críticos de la calidad and los resultados. Sector alojamiento turístico en España, *Investigaciones Europeas de Dirección and Economía de la Empresa*, 19, 74-89.
- Ataseven, C., Prajogo, D.I. and Nair, A. (2014). ISO 9000 internalization and organizational commitment-implications for process improvement and operational performance, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 61 (1), 5-17.
- Boiral, O. (2011). Managing with ISO Systems: Lessons from Practice, *Long Range Planning*, 14 (3), 197-220.
- Bou-Llusar, J.C., Escrig-Tena, A.B., Roca-Puig, V. and 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*, 27, 1-22.
- Breiter, D. and Bloomquist, P. (1998). TQM in American hotels. *Cornell and Restaurant Administration Quarterly*, 39, 26-33
- Briscoe, J.A., Fawcett, S.E. and Todd, R.H. (2005). The implementation and impact of ISO 9000 among small manufacturing enterprises, *Journal of Small Business Management*, 43 (3), 309-330.
- Callan, R.J. (1992). Quality control at Avant Hotels: the debut of BS 5750, *The Service Industries Journal*, 12, 17-33.
- Christmann, P. and Taylor, G. (2006). Firm self-regulation through international certifiable standards: determinants of symbolic versus substantive implementation, *Journal of International Business Studies*, 37 (6), 863-878.
- Curkovic, S., Melnyk, S., Calantone, R. and Handfield, R. (2000). Validating the Malcolm Baldrige National Quality Award framework through structural equation modeling, *International Journal of Production Research*, 38, 765-791.
- Deng, Yeh and 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*, 35, 133-140.
- INE (Instituto Nacional de Estadística) (2013). Cuenta satélite del turismo de España. Base 2008. Serie contable 2008-2012. <http://www.ine.es/prensa/np829.pdf> (acceso el 16 de enero de 2015).
- Jang, W.-Y. and 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*, 19 (2), 194-216.
- Kim, S.S., Lee, J. and Prideaux, B. (2014). Effect of celebrity endorsement on tourists' perception of corporate image, corporate credibility and corporate loyalty, *International Journal of Hospitality Management*, 37, 131-145.
- Lo, C.K.Y., Yeung, A.C.L., and Cheng, T.C.E. (2011). Meta-standards, financial performance and senior executive compensation in China: an institutional perspective. *International Journal of Production Economics*, 129, 119-126.
- Martínez-Costa, M., Choi, T.Y., Martínez, J.A., and Martínez-Lorente, A.R. (2009). ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: the performance debate revisited. *Journal of Operations Management*, 27, 495-511.
- Nair, A. and Prajogo, D. (2009). Internalisation of ISO 9000 standards: the antecedent role of functionalist and institutionalist drivers and performance implications, *International Journal of Production Research*, 47 (16), 4545-4568.
- Naveh, E. and Marcus, A. (2005). Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard: installing and using ISO 9000, *Journal of Operations Management*, 24 (1), 1-26.
- Nield, K. and Kozak, M. (1999). Quality certification in the hospitality industry: analyzing the benefits of ISO 9000, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40, 40-5.
- Rodríguez-Arnaldo, O. and Martínez-Lorente, A.R. (2014). Influencia de la corrupción en la implantación de la ISO 9001. *Universia Business Review*, 42, 52-67.





- Sánchez-Ollero, J.L.; García-Pozo, A. and Marchante-Mera, A. (2014). Análisis de la incidencia de las certificaciones de calidad sobre la productividad de los hoteles de Andalucía, *Universia Business Review*, 44, 88-103.
- Tarí, J.J., Molina, J.F. and Castejón, J.L. (2007). The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes, *European Journal of Operational Research*, 183 (2), 483-501.
- 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*, 18, 291-306.
- WTO (World Tourist Organization) (2015). Panorama OMT del Turismo Internacional. Edición 2015. [www.e-unwto.org/doi/pdf/10.8111/9789284416875](http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.8111/9789284416875) (acceso el 2 de septiembre de 2015).
- Yeh, C.M. (2013). Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among front-line hotel employees, *Annals of Tourism Research*, 42, 214-239.



---

## NOTES

1. ACKNOWLEDGMENTS: This study has been carried out as part of research project ECO2012-36316, funded by the Spanish government (National R&D&i Plan). The authors express their gratitude for the support received.
2. Contact author: Departamento de Organización de Empresas; Universidad de Alicante; Ap. correos 99; 03080 Alicante; Spain





**Jorge Pereira-Moliner**  
Universidad de Alicante  
✉  
jorge.pereira@ua.es

# Beneficios del certificado de calidad<sup>1</sup>

## Benefits of quality certificate



**Juan José Tari**<sup>2</sup>  
Universidad de Alicante  
✉  
jj.tari@ua.es

### I. INTRODUCCIÓN

La implantación de sistemas de gestión de la calidad puede ayudar a mejorar los resultados de las empresas. Sin embargo, no todas las empresas han conseguido beneficios de la implantación de un sistema de calidad (Martínez-Costa et. al., 2009; Lo et al., 2011). De hecho, la práctica de muchas empresas demuestra que cuando implantan y certifican un sistema de gestión de calidad (por ejemplo, ISO 9001) lo hacen sin un gran convencimiento porque solo quieren obtener el certificado sin importarles si cumplen o no con sus requisitos (Rodríguez-Arnaldo y Martínez-Lorente, 2014). Como consecuencia, estas empresas aplican los requisitos de la norma de calidad de una manera superficial y, por tanto, no aprovechan todos sus beneficios.

Para explicar esta situación, diferentes autores han estudiado el proceso de interiorización de las normas de calidad (Briscoe et al., 2005; Naveh y Marcus, 2005; Nair y Prajogo, 2009; Boiral, 2011). La interiorización es el proceso a través del cual la organización aplica los requisitos de una norma de calidad en el día a día e integra estos requisitos en sus prácticas diarias para mejorar continuamente sus actividades. De este modo, por un lado, una empresa puede mostrar un mayor compromiso por la filosofía de la calidad y, por tanto, 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 lo que hay detrás del certificado, es decir, por los requisitos de la norma de calidad.

Esta línea de investigación centrada en la interiorización de las normas de calidad es relevante para la práctica empresarial y son



**José Francisco Molina-Azorín**  
Universidad de Alicante  
✉  
jf.molina@ua.es



**María Dolores López-Gamero**  
Universidad de Alicante  
✉  
md.lopez@ua.es



### **RESUMEN DEL ARTÍCULO**

El objetivo de este trabajo es mostrar los beneficios de la interiorización de los requisitos de una norma de calidad. A partir de entrevistas a responsables del sector turístico y un estudio cuantitativo, los resultados indican que la interiorización de las normas de calidad mejora los resultados. Un mayor compromiso por la implantación de los requisitos de la norma de calidad puede llevar a las organizaciones turísticas a mejorar su sistema de gestión porque aplican los requisitos de calidad de manera más avanzada. Esto significa que las empresas que realmente creen en la filosofía de la calidad y la aplican en sus actividades diarias pueden mejorar sus resultados.

### **EXECUTIVE SUMMARY**

The aim of this work is to show the benefits of the internalization of quality standards. Based on interviews in the tourism industry and a quantitative study, the results show that internalization of quality standards has positive effects on performance. The commitment to implement quality standard requirements may lead tourism organizations to improve management systems because they apply the quality requirement in a more advanced way. This means that companies that believe in quality philosophy and apply it in their daily practices can improve their results.

necesarios más estudios que ayuden a los directivos a entender los beneficios de la interiorización. El objetivo de este trabajo es analizar los efectos de la interiorización de la marca Q de calidad turística del Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE) en los resultados. Para ello, se realiza un primer análisis cualitativo (entrevistas) y posteriormente uno cuantitativo (análisis de regresión).

Esta investigación se contextualiza en el sector turístico donde la calidad es un factor clave de éxito. Este sector tiene una gran importancia para la economía española. Su peso sobre el PIB español fue del 10,9% en 2012 y dio empleo a unos 2,1 millones de personas en España (INE, 2013). En el contexto internacional, en

2015, España fue la segunda potencia mundial en ingresos por turismo internacional después de Estados Unidos y la tercera por llegadas de turistas internacionales por detrás de Francia y los Estados Unidos (OMT, 2015). Este trabajo permite entender mejor el éxito de un certificado de calidad en el sector turístico español.

A continuación, se identifican los beneficios de la interiorización de una norma de calidad en los resultados.

Posteriormente se muestra la metodología seguida y los resultados obtenidos. Finalmente se muestran las conclusiones y recomendaciones para las empresas e instituciones turísticas.

***Esta investigación se contextualiza en el sector turístico donde la calidad es un factor clave de éxito.***

## 2. BENEFICIOS DE LA INTERIORIZACIÓN

Las organizaciones turísticas que obtienen certificados de calidad pueden mejorar la satisfacción de sus clientes y empleados y mejorar sus resultados organizativos (Callan, 1992; Nield y Kozak, 1999; Alvarez García et al., 2013; Sánchez-Ollero et al., 2014). No obstante, la experiencia de muchos directivos y los resultados de diferentes estudios sobre los efectos de la certificación de la calidad indican que algunas organizaciones certificadas han mejorado sus resultados y otras no. Esta situación también ocurre en el caso del sector turístico (Breiter y Bloomquist, 1998; Nield y Kozak, 1999). En este sentido, la interiorización de los requisitos de las normas de calidad (Naveh y Marcus, 2005; Nair y Prajogo, 2009; Allur et al., 2014; Ataseven et al., 2014) puede ayudar a explicar cómo una norma de calidad puede generar beneficios en las organizaciones, incluidas las turísticas.

Según algunos estudios, cuando el nivel de interiorización de una norma de calidad es mayor, mayores serán los beneficios de las

organizaciones (Briscole et al., 2005; Naveh y Marcus, 2005; Jang y Lin, 2008). Esto es debido a que la interiorización significa que se aplican de manera más avanzada los requisitos de la norma de calidad. Por ejemplo, uno de los requisitos es el de medición, análisis y mejora. Una aplicación correcta y en el día a día de este requisito implica que estas organizaciones identifican indicadores que les sirven realmente para evaluar sus productos/servicios y sus procesos (y no simplemente para aprobar una auditoría) y, con esta información, tomar decisiones para mejorar. Cuando esto se hace se están aprovechando realmente los requisitos de la norma de calidad y, por tanto, es más factible obtener beneficios.

De este modo, la interiorización puede aumentar la probabilidad de que las empresas obtengan mayores beneficios. Estos aspectos no han sido analizados en el sector turístico y resulta interesante tratar de estudiarlo para el caso de este sector. A partir de aquí, planteamos la siguiente pregunta de investigación:

**¿La interiorización del certificado de calidad genera efectos positivos en los resultados de las organizaciones?**

### **3. UN ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES TURÍSTICAS ESPAÑOLAS CERTIFICADAS EN CALIDAD.**

Para responder a esta pregunta, analizamos el nivel de interiorización de organizaciones turísticas certificadas en calidad a través de un estudio cualitativo y otro cuantitativo. 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 organización obtener un certificado, basado en la marca 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.

En el estudio cualitativo, se han realizado nueve entrevistas en profundidad semi-estructuradas entre noviembre de 2013 y julio de 2014 (a dos responsables de dos asociaciones turísticas, un consultor especializado en temas de calidad, tres responsables de tres hoteles, un responsable de una playa, un responsable de un restaurante y un responsable de una oficina de turismo). Las entrevistas fueron llevadas a cabo en el lugar de trabajo de las personas entrevistadas y tuvieron una duración media de una hora y media cada una. Cada entrevista fue realizada por dos de los coautores. Las entrevistas

#### **PALABRAS CLAVE**

Certificado de calidad, interiorización, gestión de calidad, resultados.

#### **KEY WORDS** .....

Quality certificate, internalization, quality management, performance.

fueron grabadas con el permiso de las personas entrevistadas y fueron transcritas. La información fue completada con datos de páginas web, documentos y observación directa. Las transcripciones de las entrevistas fueron verificadas para garantizar su exactitud por los entrevistados. Las citas que aparecen posteriormente son de las transcripciones. Se preguntó a los entrevistados sobre el nivel de interiorización de los requisitos de calidad en sus organizaciones, los efectos de la interiorización sobre los resultados y los aspectos que favorecen la interiorización de los requisitos de calidad para mejorar los resultados. Este análisis además permitió, junto con la teoría, concretar las medidas de interiorización del cuestionario cuantitativo. Por lo que respecta al estudio cuantitativo (octubre de 2014 a enero de 2015), se envió un cuestionario estructurado con preguntas cerradas que fue remitido en tres oleadas, tanto por correo postal como por correo electrónico, a las 909 organizaciones certificadas con la marca Q de calidad turística del ICTE de los siguientes sectores: hoteles y apartamentos turísticos, intermediarios, restaurantes, alojamientos rurales (empresas turísticas), playas y oficinas de información turística (instituciones turísticas). Se seleccionaron estos subsectores porque son los que tienen el mayor porcentaje de certificados de calidad del sector turístico en España según la base de datos del ICTE a septiembre de 2014. Se recibieron 398 cuestionarios completados. La **Tabla 1** muestra la frecuencia

**Tabla 1. 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%) (a)	54.5%
Restauración	54 (13.6%)	179 (19.7%) (b)	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>	26.642***		

\*\*\*  $p \leq 0.001$ ; \*\*  $0.001 \leq p < 0.01$ ; \*  $0.01 \leq p < 0.05$ ; +  $0.05 \leq p < 0.10$

- (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.

en valor absoluto y relativo de cada subsector tanto en la muestra como en la población estudiada. Para medir la interiorización y los resultados se utilizaron los constructos e ítems que aparecen en las **tablas 2 y 3**. Estos constructos son los utilizados para realizar el análisis cuantitativo posterior, primero un descriptivo y, en segundo lugar, un análisis de regresión.

**Tabla 2. Medidas de interiorización (cuestionario cuantitativo)**

PRÁCTICAS DIARIAS (FUENTE: BRISCOE ET AL., 2005; NAVEHY MARCUS, 2005; CHRISTMANN Y TAYLOR, 2006)	FACTOR
• 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(a)
• 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
MEJORA CONTINUA (FUENTE: NAVEHY MARCUS, 2005; BRISCOE ET AL., 2005; NAIRY PRAJOGO, 2009)	
• 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. 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.



Cada ítem se midió con una escala de opinión de 7 puntos y se comprobó que se cumplían los requisitos de validez y fiabilidad de las escalas de medida. La validez de contenido se asegura mediante una extensa revisión de la literatura y la opinión de expertos del turismo. La validez de constructo se evaluó a través de un análisis factorial para cada medida. Todos los ítems que forman los constructos de interiorización y resultados convergen a un solo factor. En cuanto a

Tabla 3. Medidas de resultados (cuestionario cuantitativo)

BENEFICIOS PARA: CLIENTES (FUENTE: CURKOVIC ET AL., 2000; TARÍ ET AL., 2007; BOU-LLUSAR ET AL., 2009; DENG ET AL., 2013)	FACTOR
• 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>α de Cronbach</i>	0.913
EMPLEADOS (FUENTE: CURKOVIC ET AL., 2000; TARÍ ET AL., 2007; BOU-LLUSAR ET AL., 2009; YEH, 2013)	
• 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>α de Cronbach</i>	0.937
SOCIEDAD (FUENTE: TARÍ ET AL., 2007; BOU-LLUSAR ET AL., 2009; KIM ET AL., 2014)	
• 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 Baret</i>	0.000
<i>α de Cronbach</i>	0.937
<b>ORGANIZACIÓN (FUENTE: TARÍ ET AL., 2007; BOU-LLUSAR ET AL., 2009)</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 Baret</i>	0.000
<i>α de Cronbach</i>	0.932

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. El resultado medioambiental se midió a través de 7 ítems obtenidos de Wagner (2009). La matriz de correlación mostró 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. El valor mínimo recomendable de 0,7 se supera en todos los factores.

#### 4. Efectos de la interiorización en los resultados

Para analizar si la interiorización tiene efectos positivos en los resultados se ha realizado, en primer lugar, un análisis cualitativo, y después uno cuantitativo. El análisis cualitativo nos permite contextualizar la teoría al caso concreto del sector turístico español. A partir de las opiniones de los entrevistados, la interiorización puede mejorar los resultados de los clientes porque mejora su satisfacción y porque se mide y analiza la información del cliente:

*“Se realizan muchas medidas para mejorar la satisfacción de clientes y detectamos incidencias para corregirlas gracias a los procedimientos que nos da la Q”*

*“Aunque los efectos son difíciles de medir porque es difícil que el cliente se fije [...], un cliente satisfecho te aporta clientes, uno insatisfecho te quita clientes. Se consigue satisfacción, repetición de clientes, opiniones positivas, etc.”*

Aunque solo algunos clientes valoran el hecho de tener un certificado y muchos ni se fijan o ni se dan cuenta de este hecho, realmente un buen sistema de calidad aporta las herramientas para recoger información del cliente y mejorar su satisfacción. De igual forma, la interiorización puede tener efectos positivos sobre los empleados porque, entre otros aspectos, conocen mejor cómo hacer su trabajo y pueden participar más en las actividades de mejora:

*“La valoración es positiva. Ahora tienen las cosas más claras respecto a cómo hacerlas e incluso están más motivados. Es un orgullo trabajar en un hotel con Q”*

Según los entrevistados no queda tan clara la relación como cuando hablamos de los beneficios sociales. Las respuestas muestran, por un lado, que al incluir la norma requisitos medioambientales, sí habrá cierto compromiso por la protección ambiental por parte de la empresa. Por otro lado, aunque no tiene requisitos éticos o sociales, el hecho de tener un buen sistema de gestión de la calidad le puede llevar a una organización a ir más allá y aplicar acciones sociales, como también señalan algunos entrevistados. Es decir, el hecho de que una organización tenga un buen sistema de calidad le puede llevar a controlar y mejorar su trabajo y en ese proceso de mejora continua se podrían introducir prácticas de calidad más avanzadas (por ejemplo beneficios sociales para los empleados y reducción de desperdicios en temas medioambientales) que permitirían mejorar los beneficios sociales.

Finalmente, la interiorización también tiene efectos positivos en los resultados de la organización. Aunque algún entrevistado señala que en principio puede ser difícil de valorar, parece que sí tiene repercusión:

*“Es difícil de valorar, pero entendemos que sí tiene repercusión en las ventas y la ocupación”.*

*“Claramente tiene efectos sobre la calidad del servicio, la imagen y la reducción de costes porque, por ejemplo, mejora la satisfacción en limpieza, comidas, etc.”*



*“Ha mejorado la calidad del servicio, nuestra imagen, etc. Es un elemento de diferenciación. En cuanto a la reducción de costes, sí hay reducción de costes, por ejemplo, los energéticos. Gracias al trabajo del día a día, tenemos dos hoteles catalogados entre los 10 mejores de nuestra comunidad autónoma en TripAdvisor, y el resto suelen estar bastante bien catalogados. Esto sí que es determinante para que el cliente compre (que en parte es una consecuencia de tener la Q)”*

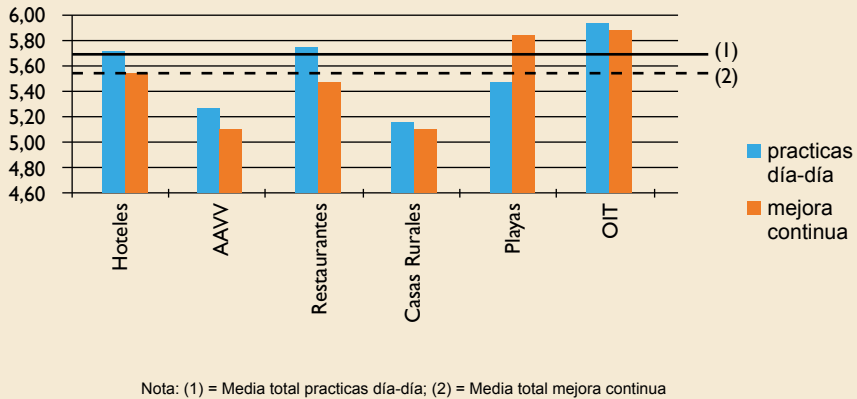
De este modo, un verdadero compromiso por el cumplimiento de los requisitos de calidad, es decir, tener interiorizado el sistema de calidad, tendrá efectos positivos en todos los ámbitos de la organización. Cuando la filosofía de la calidad forma parte del trabajo del día a día se puede ir mejorando poco a poco y estas mejoras irán generando resultados positivos para la organización. Como señala un entrevistado:

*“Como llevamos muchos años con la calidad, vemos los beneficios de la mejora continua (por ejemplo, los empleados registran incidencias para mejorar). Afecta a todos los aspectos de la organización (aspectos sociales, ventas, inversiones, etc.). Afecta a todo.”*

Estas respuestas indican que la interiorización de los requisitos de la marca Q de calidad turística tiene beneficios para los clientes, empleados y sociedad, además de para la organización, como también muestra el análisis cuantitativo. En este sentido, en primer lugar, se muestra un descriptivo de las variables interiorización y resultados. Estos datos indican que los hoteles en el grupo de empresas turísticas y las oficinas de información turística en el grupo de instituciones serían los subsectores con un mayor grado de implantación de los requisitos de las normas de calidad turística (ver **figura 1**). A su vez se observan diferencias con las agencias de viaje y las casas rurales con un nivel inferior al resto de subsectores. Así mismo, se observa que, en general, la mejora continua está menos desarrollada que las prácticas diarias.

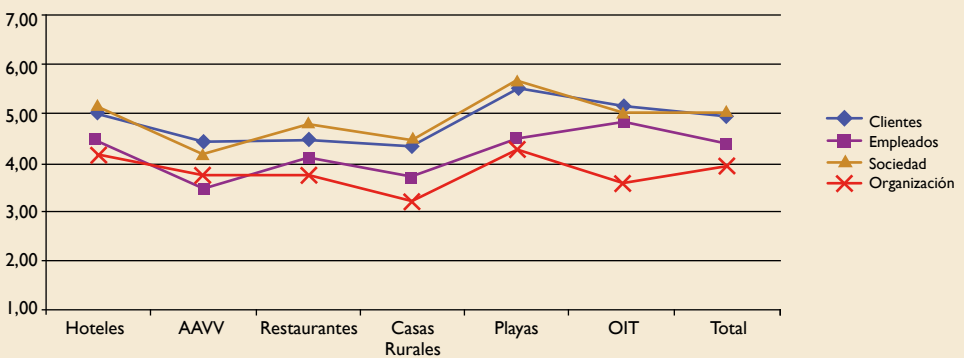


Figura 1. Nivel de interiorización



De igual forma, se observa que la implantación de los requisitos del certificado de calidad tiene beneficios para los clientes y la sociedad y, aunque en menor medida, también para los empleados y la empresa (figura 2).

Figura 2. Beneficios de la interiorización



En segundo lugar, el análisis de regresión confirma estos resultados. En el análisis cuantitativo se realiza un análisis de regresión con las respuestas de las 398 organizaciones turísticas al cuestionario cuantitativo. En concreto se han realizado las regresiones para el conjunto de la muestra sin diferenciar entre empresas e instituciones

turísticas y, posteriormente, se realiza este mismo análisis de forma separada para las empresas turísticas y para las instituciones turísticas (ver **tabla 4**).

**Tabla 4. Modelos de regresión**

	MODELO 1 – TODA LA MUESTRA		MODELO 2 – EMPRESAS		MODELO 3 – INSTITUCIONES	
	$\beta_1$ Prácticas diarias	$\beta_2$ Mejora continua	$\beta_1$ Prácticas diarias	$\beta_2$ Mejora continua	$\beta_1$ Prácticas diarias	$\beta_2$ Mejora continua
<b>BENEFICIOS EN:</b>						
Cientes	-0.015	0.555	-0.210	0.549	0.230	0.522
t	-0.268	10.069***	-0.317	8.301***	0.223	5.026***
FIV	1.553	1.553	1.510	1.510	1.687	1.687
FANOVA	76.309***		49.783***		22.556***	
R <sup>2</sup>	0.30		0.28		0.28	
Empleados	0.135	0.536	0.151	0.533	0.099	0.525
t	2.585**	10.278***	2.426*	8.592***	0.997	5.298***
FIV	1.553	1.553	1.517	1.517	1.637	1.637
FANOVA	111.865***		78.935***		29.176***	
R <sup>2</sup>	0.39		0.40		0.34	
Sociedad	0.111	0.505	0.144	0.504	0.037	0.475
t	2.084*	9.464***	2.307*	8.066***	0.357	4.529***
FIV	1.544	1.544	1.507	1.507	1.641	1.641
FANOVA	90.606***		69.322***		18.596***	
R <sup>2</sup>	0.33		0.35		0.24	
Organización	0.005	0.567	0.031	0.563		
t	0.086	8.938***	0.468	8.617***		
FIV	1.517	1.517	1.495	1.495		
FANOVA	61.292***		59.141***			
R <sup>2</sup>	0.32		0.33			

\*\*\*  $p \leq 0.001$ ; \*\*  $0.001 \leq p < 0.01$ ; \*  $0.01 \leq p < 0.05$ ; +  $0.05 \leq p < 0.10$

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 (clientes, empleados, sociedad, y organización). El Modelo 2 solo incluye empresas turísticas y el Modelo 3 solo incluye instituciones turísticas. En el caso de las instituciones turísticas, como no tienen ánimo de

lucro, se optó por señalar en el cuestionario que la pregunta sobre los efectos en los resultados de la organización era voluntaria y solo algunas de ellas la cumplimentaron (por ello hemos optado por no mostrar este resultado en la tabla 4). Los resultados de los Modelos 2 y 3 muestran que las prácticas diarias no influyen en los resultados de los clientes y sí en los resultados de empleados y la sociedad en las empresas turísticas. Por su parte, estas prácticas no tienen influencia para el caso de las instituciones turísticas. Respecto a la mejora continua, la tabla 4 muestra que influye en todas las dimensiones del resultado tanto para empresas (Modelo 2) como para instituciones (Modelo 3). De este modo, dentro de la interiorización, la mejora continua se convierte en el elemento esencial para influir en los resultados de las organizaciones turísticas. 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 beneficios para los clientes, empleados, sociedad y organización. Para conseguir esta interiorización y mejorar los resultados de las organizaciones turísticas es importante tener en cuenta los siguientes aspectos: la cultura de calidad, el compromiso de la dirección y los empleados, la comunicación, la formación, y el seguimiento interno. Todos los entrevistados comentaron el importante papel de la dirección para conseguir la interiorización de los requisitos del certificado de calidad y mejorar los resultados. Esto se demuestra, por ejemplo, cuando la dirección participa en la definición de la documentación, recibe formación, comunica a los empleados el proceso y lleva a cabo un seguimiento:

*“Los directivos/mandos intermedios han sido quienes han implantado los programas, estándares y procedimientos y preparado la formación para sus áreas de responsabilidad”*

Junto a ello, la implicación de los empleados también es importante porque son los que aplican diariamente los requisitos de la norma:

*“Los empleados aplican la documentación al día a día [...] Si hay un ckeck-list en pisos, restaurante, etc, la gente los cumplimenta [...] La documentación está en el lugar de trabajo y los empleados utilizan los documentos”*

La comunicación y formación continua (conocimiento de directivos y empleados) y el seguimiento interno (principalmente a través del uso de indicadores, a través de reuniones o resolución de dudas) son aspectos necesarios para la mejora continua en las organizaciones turísticas:



*“Primero hay que explicar muy bien qué se va a hacer y por qué. Suele ser el asesor el que suele dar las charlas junto con el director. Hay una charla inicial de unos 20 minutos. Luego se resuelven dudas y, posteriormente, hay otra charla de refuerzo. Después de éstas, en el día a día, se resuelven las dudas que van surgiendo, generalmente, con el jefe del departamento, director y asesor, si hiciera falta”*

*“Para mejorar es básico el seguimiento. Hacemos dos reuniones mensuales y luego el contacto del día a día y control del responsable de los registros en el día a día. Se emplea mucho tiempo en reuniones para mejorar”*

Todas estas ideas indican que la implicación del equipo (coordinación entre los departamentos, trabajo en equipo, etc.), la comunicación y formación y el seguimiento interno crean una cultura que facilita la mejora continua, es decir, un mayor nivel de interiorización que facilita unos mejores resultados.

## 5. Conclusiones

Estos resultados responden a la pregunta de investigación (¿la interiorización del certificado de calidad genera efectos positivos en los resultados de las organizaciones?), mostrando que las organizaciones turísticas con certificado de calidad que **interiorizan los requisitos** de estas normas pueden **mejorar sus resultados**. Esto justifica que la interiorización es un aspecto básico cuando se implanta y certifica un sistema de calidad. Un mayor compromiso por la implantación de los requisitos de la norma de calidad puede llevar a las organizaciones turísticas a mejorar su sistema de gestión y como consecuencia sus resultados. Esto significa que estas empresas creen en la filosofía de la calidad y la aplican en sus actividades para realmente mejorar.

En este sentido, para aumentar el nivel de interiorización de los requisitos del certificado y aumentar el éxito de la calidad es importante desarrollar los siguientes aspectos:

- La **implicación de la dirección** (por ejemplo, formándose, comunicándose con los empleados, realizando el seguimiento, etc.).
- La **implicación de los empleados** (por ejemplo, con formación, cumplimentando los registros en el día a día, etc.).
- La **comunicación y la formación** continua (aumenta el conocimiento tanto de los directivos como de los empleados).





- El **seguimiento interno** (principalmente a través de indicadores). De este modo, cuando se aplican los requisitos de la norma de calidad en las actividades diarias, se puede avanzar hacia la mejora continua y ésta generará beneficios en las organizaciones turísticas. Como muestra el análisis cuantitativo, la mejora continua es la dimensión más importante de la interiorización aunque está menos desarrollada que las prácticas diarias. En este camino, por tanto, es necesario aplicar en mayor medida actividades de mejora continua. Estos resultados apoyan los trabajos previos y las opiniones de directivos que destacan que los certificados de calidad son útiles para las organizaciones turísticas si se adoptan correctamente, es decir, si se interiorizan sus requisitos.

A partir de estas conclusiones, se proponen una serie de **recomendaciones** para las **asociaciones turísticas**. En primer lugar, el ICTE y otras asociaciones turísticas deberían:

- Fomentar en las sesiones de formación o en sus reuniones con las organizaciones turísticas la importancia de implantar correctamente los requisitos de las normas de calidad para aprovechar en mayor medida sus beneficios.
- Enfocar una parte de sus actividades de formación a la explicación de los factores clave para potenciar el éxito de la norma de calidad.
- Facilitar que las organizaciones de niveles más altos de interiorización de los requisitos de las normas de calidad compartan sus experiencias con otras organizaciones (a través de actividades de benchmarking, reuniones del ICTE, etc.).

En segundo lugar, los **directivos de las empresas e instituciones turísticas** deberían tener en cuenta que:

- La certificación puede tener efectos positivos en los resultados. Los directivos deben considerar que cuanto mayor sea el desarrollo de los requisitos de la norma de calidad, mayor probabilidad habrá de aumentar los beneficios. Esto significa que un mayor compromiso por lo que hay “detrás” del certificado de calidad mejora los resultados porque la empresa puede, por ejemplo, mejorar sus procesos de planificación, control y mejora de la calidad. Esto repercutirá en la satisfacción de los clientes, empleados y la sociedad que, a su vez, puede mejorar las ventas, imagen y las opiniones/puntuaciones positivas en las redes sociales.
- La cultura de calidad de la empresa facilita todo lo anterior.



¿Cómo? El compromiso de la dirección es básico porque facilita el compromiso de los empleados que se consigue cuando se ofrece comunicación y formación. La comunicación y la formación tienen que ser en el momento inicial (cuando se implanta el sistema), y después continua, sobre la calidad y/o el puesto de trabajo para aumentar el “saber hacer” de los empleados.

- El seguimiento interno es básico para controlar el cumplimiento de los estándares definidos y mejorar las actividades de la organización, y mantener esa cultura de mejora continua. Este seguimiento interno puede servir también para que los empleados vean que la norma se está aplicando.



---

## BIBLIOGRAFÍA

- Allur, E., Heras-Saizarbitoria, I. and Casadesús, M. (2014). Internalization of ISO 9001: a longitudinal survey, *Industrial Management & Data Systems*, 114 (6), 872-885.
- Álvarez García, J., Vila Alonso, M., Fraiz Brea, J.A. and de la Cruz del Río Rama, M. (2013). Análisis de las relaciones de dependencia entre los factores críticos de la calidad and los resultados. Sector alojamiento turístico en España, *Investigaciones Europeas de Dirección and Economía de la Empresa*, 19, 74-89.
- Ataseven, C., Prajogo, D.I. and Nair, A. (2014). ISO 9000 internalization and organizational commitment-implications for process improvement and operational performance, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 61 (1), 5-17.
- Boiral, O. (2011). Managing with ISO Systems: Lessons from Practice, *Long Range Planning*, 14 (3), 197-220.
- Bou-Llusar, J.C., Escrig-Tena, A.B., Roca-Puig, V. and 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*, 27, 1-22.
- Breiter, D. and Bloomquist, P. (1998). TQM in American hotels. *Cornell and Restaurant Administration Quarterly*, 39, 26-33
- Briscoe, J.A., Fawcett, S.E. and Todd, R.H. (2005). The implementation and impact of ISO 9000 among small manufacturing enterprises, *Journal of Small Business Management*, 43 (3), 309-330.
- Callan, R.J. (1992). Quality control at Avant Hotels: the debut of BS 5750, *The Service Industries Journal*, 12, 17-33.
- Christmann, P. and Taylor, G. (2006). Firm self-regulation through international certifiable standards: determinants of symbolic versus substantive implementation, *Journal of International Business Studies*, 37 (6), 863-878.
- Curkovic, S., Melnyk, S., Calantone, R. and Handfield, R. (2000). Validating the Malcolm Baldrige National Quality Award framework through structural equation modeling, *International Journal of Production Research*, 38, 765-791.
- Deng, Yeh and 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*, 35, 133-140.
- INE (Instituto Nacional de Estadística) (2013). Cuenta satélite del turismo de España. Base

2008. Serie contable 2008-2012. <http://www.ine.es/prensa/np829.pdf> (acceso el 16 de enero de 2015).
- Jang, W-Y. and 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*, 19 (2), 194-216.
- Kim, S.S., Lee, J. and Prideaux, B. (2014). Effect of celebrity endorsement on tourists' perception of corporate image, corporate credibility and corporate loyalty, *International Journal of Hospitality Management*, 37, 131-145.
- Lo, C.K.Y., Yeung, A.C.L., and Cheng, T.C.E. (2011). Meta-standards, financial performance and senior executive compensation in China: an institutional perspective. *International Journal of Production Economics*, 129, 119-126.
- Martínez-Costa, M., Choi, T.Y., Martínez, J.A., and Martínez-Lorente, A.R. (2009). ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: the performance debate revisited. *Journal of Operations Management*, 27, 495-511.
- Nair, A. and Prajogo, D. (2009). Internalisation of ISO 9000 standards: the antecedent role of functionalist and institutionalist drivers and performance implications, *International Journal of Production Research*, 47 (16), 4545-4568.
- Naveh, E. and Marcus, A. (2005). Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard: installing and using ISO 9000, *Journal of Operations Management*, 24 (1), 1-26.
- Nield, K. and Kozak, M. (1999). Quality certification in the hospitality industry: analyzing the benefits of ISO 9000, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40, 40-5.
- Rodríguez-Arnaldo, O. and Martínez-Lorente, A.R (2014). Influencia de la corrupción en la implantación de la ISO 9001. *Universia Business Review*, 42, 52-67.
- Sánchez-Ollero, J.L.; García-Pozo, A. and Marchante-Mera, A. (2014). Análisis de la incidencia de las certificaciones de calidad sobre la productividad de los hoteles de Andalucía, *Universia Business Review*, 44, 88-103.
- Tarí, J.J., Molina, J.F. and Castejón, J.L. (2007). The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes, *European Journal of Operational Research*, 183 (2), 483-501.
- 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*, 18, 291-306.
- WTO (World Tourist Organization) (2015). Panorama OMT del Turismo Internacional. Edición 2015. [www.e-unwto.org/doi/pdf/10.8111/9789284416875](http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.8111/9789284416875) (acceso el 2 de septiembre de 2015).
- Yeh, C.M. (2013). Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees, *Annals of Tourism Research*, 42, 214-239.

---

## NOTAS

1. AGRADECIMIENTOS: Este trabajo se ha llevado a cabo como parte del proyecto de investigación ECO2012-36316 financiado por el gobierno español (Plan Nacional de I+D+i). Los autores agradecen sinceramente el apoyo recibido.
2. Contact author: Departamento de Organización de Empresas; Universidad de Alicante; Ap. correos 99; 03080 Alicante; Spain



