

INTERIORIZACIÓN DE LAS NORMAS DE CALIDAD EN EL SECTOR TURÍSTICO: UN ESTUDIO CUALITATIVO

Juan José Tarí (jj.tari@ua.es)
Jorge Pereira-Moliner (jorge.pereira@ua.es)
José Francisco Molina-Azorín (jf.molina@ua.es)
María Dolores López-Gamero (md.lopez.ua.es)

Universidad de Alicante, Dpto. de Organización de Empresas

RESUMEN

La mayoría de los trabajos sobre la implantación y la certificación de un sistema de gestión de la calidad han medido su implantación con la tenencia o no de un certificado de calidad asumiendo así una implantación homogénea del estándar de calidad. Estudios más recientes han ido más allá y han analizado la posible adopción heterogénea de las normas de calidad. Dentro de esta corriente más reciente, se plantean los objetivos del presente trabajo que son dos. En primer lugar, se revisa la literatura sobre interiorización, identificando sus antecedentes y sus efectos, las relaciones entre la interiorización y los resultados y las variables que se pueden utilizar para medir la interiorización. En segundo lugar, se ofrecen los resultados de un análisis cualitativo que analiza el grado de interiorización de la gestión de la calidad en empresas hoteleras y el resultado que les reporta en distintos ámbitos de su negocio.

Palabras clave: gestión de calidad, certificación, interiorización, resultados, hoteles

Dr Juan José Tarí, Profesor Titular de la Universidad de Alicante. Sus líneas de investigación son la gestión de la calidad y su relación con la responsabilidad social y la gestión medioambiental, y la gestión de la calidad en la educación superior.

Dr Jorge Pereira-Moliner, Profesor Titular de la Universidad de Alicante. Sus líneas de investigación son la dirección estratégica de empresas turísticas, los grupos estratégicos en el sector hotelero y la gestión de calidad y medioambiental.

Dr Jose Francisco Molina-Azorín, Profesor Titular de la Universidad de Alicante. Sus líneas de investigación son la dirección estratégica y la gestión medioambiental, los efectos competitivos de la gestión medioambiental y la relación entre la estrategia competitiva y el diseño organizativo. También es un experto en métodos híbridos de investigación.

Dr María Dolores López-Gamero, Profesora Titular de la Universidad de Alicante. Sus líneas de investigación son el turismo sostenible, la gestión medioambiental y su relación con la gestión de la calidad.

INTERIORIZACIÓN DE LAS NORMAS DE CALIDAD EN EL SECTOR TURÍSTICO: UN ESTUDIO CUALITATIVO

1. Introducción

La implantación de sistemas de gestión de la calidad ha sido y sigue siendo importante para muchas empresas como una estrategia para mejorar sus resultados. La mayoría de trabajos sobre la implantación y la certificación de un sistema de gestión de la calidad ha medido esta implantación con una variable que medía si la organización tenía o no un certificado de calidad (Sharma, 2005; Bayati y Taghavi, 2007; Zaramdini, 2007; Benner y Veloso, 2008) asumiendo así una implantación homogénea del estándar de calidad. Estudios más recientes han ido más allá y han analizado una adopción heterogénea de las normas de calidad (Naveh y Marcus, 2004; Briscoe et al., 2005; Nair y Prajogo, 2009; Heras-Saizarbitoria, 2011; Boiral, 2012), esto es, han considerado que las empresas que implantan un sistema de calidad, por ejemplo, la norma ISO 9001, pueden desarrollar sus requisitos de manera diferente.

Esta adaptación 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, 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.

Este grupo de trabajos, centrados en la adaptación heterogénea (o en la interiorización) de las normas de calidad, ha ayudado a: a) explicar mejor la relación entre la certificación de la calidad y el resultado empresarial y b) ampliar así los resultados de estudios previos sobre la relación entre el certificado de calidad y el resultado empresarial. Esta línea de investigación es interesante y son necesarios más estudios (Nair y Prajogo, 2009; Heras-Saizarbitoria y Boiral, 2013).

El objetivo de este trabajo es analizar cómo se lleva a cabo la interiorización, qué aspectos hacen que esta interiorización sea mayor y sus efectos sobre los resultados de los clientes, empleados, sociedad y negocio, utilizando las opiniones de tres responsables de hoteles y de dos asociaciones del sector turístico. Este trabajo contribuye a la literatura sobre gestión de la calidad ampliando: a) los conocimientos sobre interiorización para el caso particular de hoteles y b) los resultados de estudios previos que analizan la relación entre la certificación (medida a través de una variable dicotómica) y el resultado empresarial.

2. Revisión de la literatura

La experiencia de muchos directivos y los resultados de diferentes estudios en el sector manufacturero y de servicios sobre los efectos de la certificación de la calidad muestran que algunas empresas certificadas han mejorado sus resultados y otras no. De este modo, los resultados de los estudios realizados no han sido concluyentes. La mayoría de estos estudios sobre los efectos de la certificación 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.

Esto lleva a plantearse qué aspectos favorecen una relación positiva. En esta línea, los académicos han realizado estudios sobre la interiorización de los estándares de calidad. Estos estudios sobre interiorización han considerado una implantación heterogénea, midiendo la implantación y certificación de un sistema de calidad como un conjunto de ítems. Estos estudios sobre interiorización no midieron si la empresa tenía o no un certificado, 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. Por ello, utilizaron uno o varios constructos formados por diferentes ítems. Los estudios de las tablas 1 y 2 muestran trabajos académicos teóricos y empíricos respectivamente centrados en la interiorización de las normas de calidad.

Tabla 1. Estudios teóricos y cualitativos sobre interiorización

Estudio	Resultados
Boiral (2003)	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. Los disidentes implantaron la norma con éxito aunque mostraron su oposición a la norma.
Boiral (2011)	Las empresas pueden obtener beneficios de implantar las normas ISO. Estos beneficios se consiguen cuando la implantación de los requisitos es mayor.
Heras (2011)	Los resultados muestran 7 factores y 22 subfactores para medir el concepto de interiorización de la norma ISO 9001
Boiral (2012)	Diferentes formas de implantación de los requisitos se dan en la práctica (por ejemplo, ceremonial, simbólica y superficial).
Heras y Boiral (2013)	Analiza trabajos sobre motivos para la certificación, beneficios, diferencias en la adopción de las normas (interiorización), integración, y aspectos relacionados con la consultoría y auditoría de las normas ISO.

La mayoría de estos trabajos son cuantitativos, cuatro de ellos son cualitativos y uno es una revisión de la literatura. A partir de las tablas 1 y 2 podemos indicar que los resultados de estos trabajos se han centrado en:

- *La relación entre razones y beneficios.* Las razones para implantar un sistema de calidad pueden ser internas y/o externas y ambas pueden influir en los beneficios. Los estudios de las tablas 1 y 2 muestran que cuanto más importantes son las razones internas y externas, mayores serán los beneficios (Boiral y Roy, 2007), aunque algunos estudios también indican que los motivos internos son más importantes. No obstante, Prajogo (2011) señaló que los motivos externos no generaron beneficios. Estos resultados indican que los motivos internos influyen en el resultado y que los efectos de los motivos externos no quedan tan claros.
- *La interiorización y sus efectos.* Los estudios muestran que cuando el nivel de interiorización es mayor, mayores serán los beneficios operativos y de marketing (Briscole et al., 2005; Naveh y Marcus, 2005; Jang y Lin, 2008). No obstante, los efectos en el resultado del negocio no están tan claros. Naveh y Marcus (2005) y Jang y Lin (2008) indicaron que podrían existir efectos directos del resultado operativo sobre el resultado del negocio. Estas ideas muestran como la interiorización genera mejoras que pueden influir en el resultado operativo como la reducción de costes o la mejora de la calidad e innovación (Nair y Prajogo, 2009). A su vez, esto puede crear una cultura organizativa más abierta que puede incrementar las ventas (Huang et al., 1999) y mejorar los resultados del negocio. Estas ideas sugieren que la interiorización claramente influye sobre el resultado operativo e indirectamente sobre el resultado del negocio.
- *Los factores que pueden influir en la relación entre la interiorización y los resultados.* Queda claro que la interiorización aumenta la probabilidad de que las empresas obtengan mejores beneficios. Además, los resultados también mostraron que la interiorización media la relación entre los motivos para certificarse y el resultado (Nair y Prajogo, 2009). Asimismo, los estudios de las tablas 1 y 2 muestran que hay algunos factores que pueden influir en esta relación. Los factores que más claramente se han investigado han sido los motivos para certificarse. Junto a las razones para certificarse, los estudios revisados también han analizado otras variables que podrían considerarse en el futuro. Estos otros factores son los siguientes: cultura de calidad, liderazgo, formación, presiones de los grupos de interés, entorno de innovación, coordinación del sistema con proveedores y clientes.

A partir de esta revisión nos planteamos las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cómo interiorizan los requisitos de una norma de calidad los hoteles?
2. ¿Cuáles son los antecedentes o factores claves que facilitan la interiorización?
3. ¿Por qué la interiorización genera efectos en los resultados de clientes, empleados, sociedad y negocio?

Tabla 2. Estudios cuantitativos sobre interiorización

Estudios	Resultados
Huang et al. (1999)	Los motivos internos tienen efectos positivos sobre la mejora de la calidad y la reducción de costos. 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.
Arauz y Suzuki (2004)	Si el estándar de calidad se integra con nuevos programas de calidad como seis sigma, la satisfacción del cliente será más clara.
Naveh y Marcus (2004)	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
Briscole et al. (2005)	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.
Naveh y Marcus (2005)	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.
Christmann y Taylor (2006)	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.
Boiral y Roy (2007)	Las organizaciones motivadas internamente para obtener la certificación ISO 9000 obtienen mejores beneficios y menos dificultades a la hora de implantar la norma. Cuando los motivos son bajos, es normal que adopten la norma de una manera ceremonial llegando incluso a crear burocracia
Jang y Lin (2008)	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.
Martínez-Costa et al. (2008)	Las empresas motivadas internamente por la certificación mejoran sus resultados. No ocurre lo mismo con las que se certifican por motivos externos.
Singh (2008)	El liderazgo juega un papel clave e influye en la implantación de otras prácticas.
Nair y Prajogo (2009)	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.
Prajogo (2011)	Los motivos internos están relacionados con la interiorización. Los motivos externos no muestran una relación significativa con los resultados.
Prajogo et al. (2012)	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.
Psomas et al. (2013a)	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)	Una implantación efectiva de ISO 9001 tiene efectos positivos en el resultado operativo. El resultado operativo influye sobre el resultado financiero.

3. Método de investigación

Para responder a estas tres preguntas analizamos el nivel de interiorización de varios hoteles comprometidos y certificados con la Q del Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE), los antecedentes o aspectos importantes que favorecen la interiorización de los requisitos de la normas de calidad y los efectos de esta norma, utilizando una investigación cualitativa.

El método de recogida de datos consistió en la realización de entrevistas en profundidad semi-estructuradas que fueron realizadas de noviembre de 2013 a julio de 2014. El objetivo de estas entrevistas fue obtener datos detallados que reflejen el lenguaje, la experiencia y la perspectiva en profundidad de los informantes (Hudson y Ozanne, 1988).

Se realizaron un total de cinco entrevistas, tres a responsables de tres hoteles certificados con la Q del ICTE (H1, H2 y H3) y dos a responsables de dos asociaciones turísticas (A1 y A2). Garantizamos la confidencialidad de los datos y el anonimato de los informantes para aumentar la confianza y reducir la posibilidad de que los entrevistados pudieran intentar asumir el rol de 'sujetos buenos', diciendo a los entrevistadores que ellos pensaban lo que querían escuchar (Celsi et al., 1993).

Las entrevistas se llevaron 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 era realizada por dos de los coautores. Las entrevistas 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 en el siguiente apartado son fragmentos de las transcripciones.

Preguntamos a los entrevistados sobre el nivel de interiorización de los requisitos de calidad, los antecedentes o aspectos que favorecen la interiorización de estos requisitos y los efectos de la interiorización sobre los resultados del negocio, y de los clientes, empleados y sociedad. En concreto, el cuestionario cualitativo incluyó una pregunta sobre el tipo de certificado de la organización, 7 sobre interiorización, 7 sobre antecedentes y 4 sobre resultados.

4. Resultados

4.1. Evaluación de la cuestión de investigación 1 (interiorización)

Preguntas 1 y 2 ¿Cuál ha sido la participación de los empleados en la implantación de la norma? ¿Cuál ha sido la participación de los directivos/mandos intermedios? ¿Cuál es la participación de los empleados en el uso de la norma en el día a día?

Los empleados y la dirección participan en el cumplimiento de los requisitos de la norma de calidad. ¿Cómo? Los tres responsables entrevistados de los tres hoteles han indicado que existe una participación de los empleados en la implantación de la norma principalmente participando en la formación y cumpliendo con la documentación redactada. Los entrevistados indicaron lo siguiente:

H1: Los empleados "han recibido la formación en nuevos sistemas y procedimientos de trabajo al ser ellos quienes finalmente realizan los procesos".

H2: "Todo el mundo tiene que hacer lo que está en los procedimientos que, a su vez, es lo que se hace en la empresa".

Uno de los tres entrevistados (H3) señaló que antes de la certificación ya trabajaban siguiendo unos estándares de calidad de servicio porque trabajan con clientes internacionales que les exigen unos requisitos que les llevaron en su día a documentar procedimientos de sus procesos (por ejemplo, en cocinas, sobre incendios, etc.). Como indicó H3:

H3: "El equipo de gente tenía el concepto claro".

En este sentido, los tres hoteleros nos indicaron que los empleados son los que aplican diariamente los requisitos de la norma:

H1: "Son los que aplican y mantienen los requisitos de todos los programas diariamente al realizar su trabajo".

H1: "Las normas, estándares y procedimientos de todos los programas que tenemos son de aplicación en el trabajo".

H1: "Las normas, estándares y procedimientos de todos los programas existentes en el hotel forman parte de la rutina diaria de todos los empleados del hotel, desde el Comité Ejecutivo pasando por el Operativo y llegando a todos los empleados".

H2: Los empleados tienen que "rellenar los ficheros. Se les enseña, desde el principio, a seguir los procedimientos y cumplimentar los formularios requeridos. Esos procedimientos están en todos los departamentos. Hay un ordenador para los empleados y, además, el jefe de departamento tiene los archivos en su mesa".

H2: "La gente está acostumbrada. Los que llevan poco tiempo les cuesta un poco más adaptarse, pero lo consiguen".

H3: "Los empleados aplican la documentación al día a día [...] Si hay un check-list en pisos, restaurante, etc, la gente los cumplimenta [...] La documentación está en el lugar de trabajo y los empleados utilizan los documentos".

Junto a la implicación de los empleados, la participación de la dirección en la implantación y desarrollo del sistema también es clave. Todos los entrevistados comentaron el importante papel de la dirección. Esto se demuestra cuando la dirección participa en la definición de la documentación, recibe formación y comunica a los empleados el proceso:

H1: Los directivos/mandos intermedios "han sido quienes han implantado los programas, estándares y procedimientos y preparado la formación para sus áreas de responsabilidad".

H2: "Los procedimientos de trabajo los transcriben y detallan los jefes de departamento, generando los registros (documentos de control). Se hace en reuniones donde acuden también nuestros asesores externos. Y, a partir de ahí, se empiezan a aplicar".

H3: "Hacemos dos reuniones mensuales de responsables con su gente para ver registros, etc.".

H2: "El mantenimiento del sistema lo llevan los jefes de departamento. Ellos aseguran que se rellenan todos los registros y cada uno de los miembros del departamento tendrá que cumplimentarlo conforme se va trabajando".

H2: "Una vez al mes se analiza la gestión de cada departamento con el director, con el fin de ver la evolución de los indicadores (seguimiento), y si hay alguna desviación respecto a lo que se pide, se corrige".

Estas ideas claramente son apoyadas por los entrevistados de las dos asociaciones:

A1: "La participación del equipo directivo es fundamental para el éxito del sistema de gestión. El papel de los jefes departamentales o mandos intermedios es indispensable para que llegue la cultura de la calidad a los empleados y así crecer en un sistema de gestión enfocado al cliente".

A2: "La participación de los directivos va a ser la que marque la trayectoria del sistema. Esa participación se tangibiliza en la práctica en el uso de la información del sistema (por ejemplo, encuestas de satisfacción del cliente). [...] Si ves que un establecimiento tiene un adecuado listado de indicadores para todos sus procesos, es decir, un cuadro de mando que muestre la realidad de la prestación del servicio... es que tiene una buena interiorización".

Estas ideas indican que esta implicación de los empleados también se consigue a través de su participación en actividades de mejora (como señaló H1) y en actividades de seguimiento interno (como señalaron H2 y H3).

Pregunta 3 ¿Cuáles son los principales factores para una implantación exitosa del estándar? ¿Qué factores o aspectos crees que facilitarían en su empresa que los requisitos de calidad/medio ambiente de la norma se interiorizaran entre todos los empleados?

Los entrevistados indicaron que los aspectos clave para tener éxito en la implantación y mantenimiento de la norma de calidad son la cultura de calidad existente en la empresa, el compromiso de la dirección y empleados, la comunicación y formación continua y el seguimiento interno (por ejemplo, a través de reuniones o resolución de dudas):

H1: "Formación continua".

H1: "Ya están interiorizados".

H2: "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".

H3: "Se hacen dos reuniones al mes, se cumplimentan los registros [...] Seguimiento de cada responsable con los registros (limpieza, etc.)".

H3: "El camarero, cuando ve un fallo, lo anota y así sucesivamente. Lo hacen porque se les educa a identificar fallos y registrarlos y no pasar sin más y no anotarlo".

H3: "Si por la noche un cliente se queja porque hace frío en la habitación y no se hace nada [...]. Si el responsable del turno de noche no tiene unos conocimientos mínimos no puede solucionar el problema al cliente. Esto pasa porque no se educa/forma a la persona del turno de noche. Esto cuesta un esfuerzo de formación continua para llegar a la calidad".

H3: 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".

A1: "El primer factor y el más indispensable es contar con la implicación y el apoyo de la alta dirección, es decir, el último responsable en la toma de decisiones, pues es de vital importancia predicar con el ejemplo para la consecución de los objetivos que se debe marcar éste [...]. Es importante que, para que se interioricen los aspectos o requisitos de la norma de referencia, los empleados vean su utilidad y eficacia en los procesos y procedimientos de éstos. Es de suma importancia ver que una vez la empresa implanta el sistema, éste es beneficioso para el quehacer diario de sus tareas, pues están organizadas, son acordes a las capacidades y habilidades del empleado y, sobre todo, son el reflejo del esfuerzo conjunto de toda la organización para el beneficio de la empresa y por ende de sus empleados [...]. Es importante del mismo modo que la norma esté redactada de forma que sea fácil su aplicación y su implantación genere beneficios para todas las partes interesadas".

A2: "Formación, conocimiento de los directivos, indicadores, implicación y complicidad del equipo (coordinación entre los departamentos), trabajo en equipo".

Pregunta 4 ¿Cómo se preparan las auditorías? ¿En el último momento? ¿Quién participa?

Como hemos visto, un elemento clave de la interiorización es el seguimiento interno. Una interiorización más avanzada implica un seguimiento continuo del sistema y, por tanto, estar preparado para la auditoría. En este sentido, a la pregunta de cómo se preparan las auditorías, los entrevistados señalaron que no se preparaban en el último momento y que prueba de ello era el seguimiento que se realiza en el hotel y la aplicación diaria y cumplimiento de la documentación.

H1: "Es un proceso diario ya que tenemos más de 7 auditorías al año de las distintas certificaciones y de nuestra propia marca: una buena planificación de todas ellas ya que prácticamente estamos todo el año con auditorías".

H1: ¿Quién participa? "Dependiendo de la auditoría que se tenga, el Director del área es el que está con el auditor pero la participación es de todos los asociados del hotel".

H2: "Si trabajas siempre con la Q, preparar la auditoría es muy fácil, porque la llevas al día. Preparar es hacer un repaso general, gracias al seguimiento continuo que se va haciendo. El asesor externo si que suele hacer una auditoría unas semanas antes de que venga el auditor externo para comprobar que todo va bien. Una vez al mes el asesor externo comprueba, por sorpresa, en cada departamento que todo funciona bien. Esto es aparte de las reuniones mensuales".

A1: "Es importante destacar que cuando una empresa decide implantar un sistema de gestión de la calidad no está comprando una gestión comercial exclusivamente de su establecimiento. Uno no compra la marca solamente para que la empresa se comercialice mejor. Aquellas organizaciones que implantan de manera satisfactoria la norma y se certifican manteniéndose en el tiempo, apuestan por un modelo de gestión basado en conceptos de calidad [...]. En estos casos las empresas no preparan de forma especial la auditoría sino que es un mero trámite para que una parte externa garantice que la gestión diaria del establecimiento se hace de forma sostenible en el tiempo. Durante la auditoría, están siempre presentes el director / gerente y el responsable de calidad en caso de haberlo y se implican a todos los mandos intermedios de la organización".

A1: "En aquellos casos en que la organización ha implantado el sistema con fines puramente comerciales sin haber interiorizado un cambio en la organización respecto a su cultura empresarial, se encuentran frente a la sorpresa de tener que trabajar la última semana antes de la auditoría para pasar "de puntillas" un "examen" que en muchas ocasiones es traumático para la organización puesto que no se ve como algo beneficioso para la empresa sino algo que precisa de una "inspección" de la que luego se pedirán responsabilidades. En este caso las empresas no suelen perdurar en el tiempo mientras dura la certificación".

A2: "A nivel interno, por norma, se deben hacer auditorías internas, aunque es cierto que pueden estar mejor o peor hechas en función de si el sistema está mejor o peor implantado".

Pregunta 5 ¿Qué cambios, mejoras se han implantado como consecuencia de implantar la norma?

Todo esto indica que un buen sistema de calidad lleva a cambiar o mejorar aspectos del negocio. Ante la pregunta de qué cambios o mejoras se han implantado como consecuencia de implantar la norma, los entrevistados han indicado que los cambios vienen derivados del seguimiento y el análisis de información (por ejemplo, de clientes), retroalimentación obtenida de los clientes y del compromiso de la dirección.

Pregunta 6 ¿Cuáles son las principales barreras a los que se enfrentó su organización durante la implantación de la norma de calidad/medio ambiente?

A pesar de los beneficios de la certificación, algunos inconvenientes que señalaron los entrevistados son los papeles que hay que cumplimentar, la resistencia al cambio, la falta de implicación, etc.

Pregunta 7 ¿Cuáles de los requisitos de la norma costaron más implantar? ¿Se han implantado todos al 100%? ¿En qué porcentaje?

Ante la pregunta sobre cuáles de los requisitos de la norma costaron más implantar, en general, como los tres hoteles tenían una cultura de calidad no tuvieron problemas para implantar los requisitos destacando que lo difícil no es cumplir un requisito sino conseguir el hábito para aplicarlo de manera continua (como claramente señaló H2).

4.2. Evaluación de la cuestión de investigación 2 (antecedentes)

Pregunta 1 ¿Cuáles fueron las razones para adoptar la norma de calidad/medio ambiente?

Junto a las razones, aspecto claramente señalado por la literatura, en el subapartado anterior se han analizado qué aspectos señalaron los entrevistados como clave para la interiorización. En este sentido, con relación a las razones, los entrevistados señalaron que las razones para certificarse fueron internas y/o externas. Además, otros aspectos clave son los analizados en las siguientes preguntas.

Pregunta 2 ¿Qué formación se ha dado sobre la norma a los directivos y empleados? ¿Qué programas de formación (calidad y medio ambiente) existen para todos los niveles de la empresa?

Con relación a la formación, las organizaciones entrevistadas dan una formación continua a sus empleados:

H1: "Formación inicial y después continuada".

H2: "Formación a los directivos y jefes de departamento; y charlas a los empleados (por departamento). Cada empleado que entra en la empresa debe conocer todos los manuales de procedimiento de su departamento. Para ello, se les da para que lo lean y el jefe de departamento les hace una especie de examen para comprobar que lo han entendido todo. También tenemos un plan de formación anual, al margen de la norma, en función de las necesidades que cada responsable detecta. Se montan cursos por área, por ejemplo, de ofimática, o de ruso...".

H3: "Hay una formación inicial cuando se empezó con la norma y cada vez que un empleado entra en la empresa (sobre esto hay un procedimiento). Posteriormente hay una formación anual. Cada departamento pasa su propuesta y sobre ella se trabaja. Luego la dirección propone otra para mejorar la calidad y entre todos se hace el plan de formación anual (esta formación es necesaria para la mejora de la calidad). A final de año se evalúa la formación y se hace un nuevo plan para el siguiente año (independientemente de que surja algún tipo de formación durante el año)".

Pregunta 3 ¿Qué aspectos de la cultura de su empresa han facilitado la interiorización de la norma?

La cultura de calidad también es importante para la interiorización como se señaló en el subapartado anterior. En este sentido, los entrevistados se referían al liderazgo como elemento básico para crear esa cultura. Los entrevistados señalaron lo siguiente:

H3: "Ejemplo de arriba abajo (los empleados tiene que ver que la norma se aplica). Si hago un check-list para detectar problemas y los empleados lo cumplimentan pero no se resuelven los problemas, entonces el empleado dirá: entonces que pasa....".

H1: "El pertenecer a una compañía internacional no ha permitido tener una cultura que apoya la calidad".

H2: "Que el propio dueño de la empresa esté muy implicado y crea necesario que se sigan todos los procedimientos de la Q. Transmite su pensamiento a toda la organización".

A1: "El principal aspecto es sin duda la alta dirección, su manera de gestionar a su personal y la gestión económica del negocio hace que la implantación o interiorización de la norma se realice con éxito".

A2: "Implicación de los directivos, liderazgo, formación... capacidad de definir y transmitir su estrategia".

Lo anterior indica que el compromiso de la dirección es básico para facilitar la interiorización y demostrar la utilidad de los documentos que hay que cumplimentar.

Pregunta 4 ¿Piensa que la percepción de los clientes ha incidido en la implantación de los requisitos de la norma?

La percepción de los clientes ha incidido en la implantación de los requisitos de la norma. Los entrevistados señalaron que realmente el cliente no suele exigir un certificado pero que sí es importante su opinión y su percepción:

H3: "No porque se partió de una base donde ya se trabajaba en estos aspectos [...] No obstante, nos adaptamos en función de lo que quiere el cliente".

H1: "No".

H2: "Ayuda, pero no exige..."

Esta idea es apoyada por A2:

A2: "Creo que no. El cliente te puede orientar en la mejora de tus servicios si quieres escucharle, pero no como requisito de norma. La presión es más por la mejora de la calidad del servicio, pero no por disponer de la norma Q".

De este modo, aunque el cliente no exige explícitamente el certificado, sí exige implícitamente un servicio de calidad y esto es lo que lleva a la organización a intentar ajustarse a lo que quiere el cliente. Como señaló A1:

A1: "Indiscutiblemente, la percepción de los clientes ha incidido en la implantación de los requisitos de la norma. En estos momentos el cliente dispone de herramientas y facilidades que jamás antes había tenido (redes sociales, Internet, portales de reservas, etc.), lo que, por ejemplo, le permite opinar y por tanto influir sobre la calidad del servicio".

Pregunta 5 ¿Piensa que la percepción de los proveedores ha incidido en la implantación de los requisitos de la norma?

Con relación a la percepción de los proveedores, según los entrevistados, no ha sido importante para certificarse aunque dichos proveedores sí participan en el sistema. Aunque no exigen a la organización requisitos de calidad o medio ambiente puesto que es el cliente quien exige a los proveedores, el proveedor sí participa en el sistema de calidad porque deben ajustarse a los requisitos establecidos por la organización:

H3: "Los proveedores han tenido que entrar en el sistema. El proveedor se adapta a nuestros requisitos mínimos para que nos suministre".

H1: "No".

H2: "Menos todavía" (menos todavía que en la pregunta 4).

A1: "Sí. La propia norma solicita que exista una relación empresa-proveedor y que ésta sea profesional, que los proveedores formen parte de los stakeholders y que la gestión de los productos/servicios facilitados por proveedores sean gestionadas de manera profesional".

Pregunta 6 ¿Piensa que la percepción de la sociedad ha incidido en un mayor o menor grado de implantación de los requisitos de la norma?

En general, los hoteleros sostienen que no hay presiones de la sociedad para implantar la calidad pero sí cierta preocupación por el medio ambiente:

H3: "Nos hemos adaptado a las necesidades de los clientes internacionales y nacionales".

H1: "No".

H2: "En el caso de medio ambiente, sí. Los clientes lo comentan, les gusta...Puede influir en su decisión que sea un hotel EMAS, aunque no en el caso de los clientes nacionales. Los ingleses lo valoran positivamente, pero los que más lo valoran son los nórdicos".

A1: "Sí, la presión que ejerce la población frente a los aspectos de responsabilidad social de la empresa incide directamente sobre cómo se gestiona ésta desde dentro, puesto que los empleados, directivos, proveedores y otros grupos de interés forman parte integrante de la sociedad. Aspectos como el desarrollo local o los aspectos ambientales son tenidos en cuenta a la hora de implantar la norma".

A2: "Agentes sociales dentro de un municipio, las administraciones públicas, etc. Se está trabajando para que exista esta percepción social a partir del cumplimiento de los requisitos de la norma.

Pregunta 7 ¿Piensa que el liderazgo ha incidido en un mayor o menor grado de implantación de los requisitos de la norma?

Finalmente, el liderazgo claramente incide en la implantación de los requisitos de la norma. De todos los aspectos, parece que el liderazgo es el más importante según los entrevistados:

H2: "Esto es una cascada...Si tú ves que tu jefe se implica y lo ve necesario, lo interiorizas. Además, puntualmente el director asiste a las reuniones de Q, llama para felicitar por el trabajo realizado... y esto se valora".

H3: "Es importante el de arriba y los responsables de departamento". Por ejemplo, "este mes hemos tenido 35 errores de limpieza y nuestro objetivo son 20. Vamos a controlar mejor para que esto baje. La persona responsable de limpieza lleva el control para disminuir los errores [...] Hay un compromiso de controlar los registros que nos indican si lo hacemos mejor o peor".

A1: "Por supuesto, el liderazgo es pieza fundamental del sistema de gestión de la calidad".

A2: "Totalmente".

4.3. Evaluación de la cuestión de investigación 3 (resultados)

Pregunta 1 Según su experiencia ¿cuáles han sido los efectos de implantar en un elevado grado los requisitos de la norma sobre los resultados de los clientes? (satisfacción de clientes, recogida información clientes, etc.)?

Los tres entrevistados de los hoteles claramente señalaron los efectos positivos de implantar un buen sistema de calidad en los resultados de los clientes:

H1: "Positivo por los programas implementados por nuestra marca. Al tener una cultura de calidad ya existente en la empresa se desarrollan prácticas para mejorar la calidad, y esas prácticas mejoran los resultados de los clientes".

H2: "Se realizan muchas medidas para mejorar la satisfacción de clientes y detectamos incidencias para corregirlas gracias a los procedimientos que nos da la Q".

H3: 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."

Estas respuestas también son apoyadas por un responsable de una asociación:

A1: "Aumento de la satisfacción general frente a las expectativas iniciales, aumento en la repetición de las estancias/consumiciones, etc., aumento de las reservas provocadas por recomendaciones positivas de otros clientes, reducción de quejas y reclamaciones".

Estas ideas indican que cumplir adecuadamente con los requisitos de las normas de calidad tiene efectos positivos en los clientes. 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. Como señaló A2:

A2: "Si tu sistema funciona y les estás proporcionando una mejora continua del servicio, lo van a valorar".

Pregunta 2 Según su experiencia ¿cuáles han sido los efectos de implantar en un elevado grado los requisitos de la norma sobre los resultados de los empleados? (satisfacción de empleados, recogida información empleados, etc.)?

De igual forma, un buen sistema de calidad puede tener efectos positivos sobre los empleados:

H1: "Positivo por los programas implementados por nuestra marca".

H2: "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".

H3: "Estabilidad en el propio trabajo porque hay más ocupación".

Estos efectos son ratificados por la experiencia de las personas entrevistadas de las asociaciones:

A1: "Mejora del clima laboral, aumento de la eficacia y eficiencia de los procesos y procedimientos de la organización, aumento de las competencias de los empleados (formación y capacitación), compromiso con la organización ("vestir la camiseta")".

A2: "Tu sistema te va a ayudar a mejorar la información e implicación de los empleados".

Pregunta 3 Según su experiencia ¿cuáles han sido los efectos de implantar en un elevado grado los requisitos de la norma sobre los resultados de la sociedad? (reducción de riesgo para la salud, protección del medio ambiente, implicación en actividades de la comunidad, etc.)?

Con relación a los efectos de la interiorización de los requisitos de calidad y medio ambiente en los resultados sociales, parece que sí hay efectos positivos pero no queda tan clara la relación como cuando hablamos de resultados en los clientes y empleados:

H1: "Positivo por los programas implementados por nuestra marca".

H2: "Me resulta difícil responder. Tener los certificados implica tener un mayor control sobre todo. Creo que es positivo".

H3: "Los fines sociales si los tienes es porque quieres no porque lo dice la norma. Lo medioambiental sí porque la norma tiene requisitos (por ejemplo, ahorro de energía)".

Estas ideas muestran que el hecho de que una organización tenga un buen sistema de calidad le lleve a controlar y mejorar su trabajo y en ese proceso de mejora continua entrarían acciones para mejorar los resultados sociales. Por ejemplo, la norma tiene requisitos medioambientales y, por tanto, sí habrá cierto compromiso por la protección ambiental. No tiene requisitos éticos o sociales pero el hecho de tener un buen sistema de gestión de la calidad sí le puede llevar a una organización a ir más allá y aplicar acciones sociales como también apoyan A1 y A2:

A1: "Compromiso de la organización en el cuidado y respeto ambiental local, compromiso en la generación de riqueza local, disminución de los riesgos ambientales provocados por la actividad empresarial, compromiso ético en la gestión".

A2: "Si tienes tu sistema, vas a favorecer siempre a tu entorno, y te vas a llevar bien con la Administración".

Pregunta 4 Según su experiencia ¿cuáles han sido los efectos de implantar en un elevado grado los requisitos de la norma sobre los resultados del negocio? (ventas, diferenciación, calidad de servicio, imagen, reducción de costes, etc.)?

Finalmente, un buen sistema de gestión también tiene efectos positivos en los resultados del negocio:

H1: "Positivo por los programas implementados por nuestra marca".

H2: "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)".

H3: "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."

A1: "Reducción de costes, aumento de ingresos, mejora en la gestión (eficacia y eficiencia), mejora de las infraestructuras y en su mantenimiento".

A2: "Los efectos van a ser positivos y, además, como tienes indicadores, los vas a poder contabilizar y medir [...]. Si el sistema funciona y se ha implantado correctamente, todos estos parámetros se van a ver mejorados".

Si se aplican correctamente los requisitos de calidad y medio ambiente, es decir, la organización tiene un buen sistema de calidad, se pueden mejorar la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y empleados, la imagen y el impacto social. También se podrán reducir sus costes al mejorar su eficiencia y eficacia en sus procesos (por ejemplo, limpieza, comidas, etc.). Estos aspectos permitirán mejorar la opinión de los clientes (por ejemplo, en la valoración de la web 2.0 -TripAdvisor, etc.-) y aumentar las ventas. Si la organización tiene un buen sistema de calidad llevará, por tanto, un control de estos aspectos a través de indicadores, que les llevará a tomar decisiones para mejorar.

De este modo, un verdadero compromiso por el cumplimiento de los requisitos de calidad y medio ambiente, es decir, tener un excelente sistema de calidad tendrá efectos positivos en todos los ámbitos de la organización:

H3: "Afecta a todos los aspectos del negocio (aspectos sociales, ventas, inversiones, etc.). Afecta a todo. Como llevamos muchos años con la calidad, vemos los beneficios de la mejora continua (por ejemplo, los empleados registran incidencias para mejorar)".

5. Conclusiones

Muchas investigaciones que relacionan la certificación de calidad con el resultado empresarial consideran dicha certificación como una variable dicotómica, es decir, miden si la empresa tiene o no tiene dicho certificado. Este hecho ha podido provocar que la relación entre la certificación de calidad y el resultado no encuentre un consenso en la comunidad científica.

De esta manera, en el trabajo que aquí se presenta, se considera que las empresas certificadas en calidad pueden interiorizar en distinto grado su sistema de gestión de calidad y esta interiorización puede explicar mejor la relación entre certificación de calidad y resultado empresarial. En este trabajo analizamos de

una forma cualitativa y, por lo tanto, exploratoria, esta cuestión dentro del sector hotelero para conocer mejor cómo interiorizan, los factores clave para interiorizar y los resultados generados.

De los resultados obtenidos se obtiene que, para interiorizar los requisitos de una norma de calidad (pregunta 1 de investigación), como por ejemplo la Q del ICTE, es imprescindible:

- 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.).
- Comunicación y formación continua.
- Seguimiento interno.

Estos aspectos pueden crear una cultura de calidad que hace que se cumpla con los requisitos en el día a día.

En segundo lugar, y con relación a la segunda pregunta de investigación sobre los antecedentes, los entrevistados han señalado como elementos clave para que se interioricen los requisitos los siguientes: cultura de calidad, liderazgo y formación. Junto a estos tres elementos, hay otros menos importantes que también influyen pero no de una manera tan directa como estos tres como es la presión de los clientes, proveedores y sociedad.

Con relación a los resultados (tercera pregunta de investigación), claramente un buen sistema de calidad tiene efectos positivos en los resultados de los clientes y empleados y puede tener influencia en los resultados sociales. Así mismo, esto puede llevar a mejorar la imagen, reducir costes y mejorar las ventas.

Finalmente, debemos señalar que una limitación del presente estudio es que los resultados y conclusiones se derivan de un estudio cualitativo que no permite realizar inferencia estadística sobre una población amplia de hoteles españoles. La investigación futura podría incluir un estudio cuantitativo en una muestra amplia de hoteles españoles o de otros países.

Reconocimiento

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.

Bibliografía

- Arauz, R. y Suzuki, H. (2004): "ISO 9000 Performance in Japanese Industries". *Total Quality Management & Business Excellence*, 15: 3-33.
- Bayati, A. y Taghavi, A. (2007): The Impacts of Acquiring ISO 9000 Certification on the Performance of SMEs in Tehran". *The TQM Magazine*, 19: 140-149.
- Benner, M.J. y Veloso, F.M. (2008): "ISO 9000 Practices and Financial Performance: A Technology Coherence Perspective". *Journal of Operations Management*, 26: 611-629.
- Boiral, O. (2003): "ISO 9000: Outside the Iron Cage". *Organization Science*, 14: 720-737.
- Boiral, O. (2011): "Managing with ISO Systems: Lessons from Practice". *Long Range Planning*, 14: 197-220.
- Boiral, O. (2012): "ISO Certificates as Organizational Degree? Beyond the Rational Myths of Certification". *Organization Studies*, 33: 633-654.
- Boiral, O. y Roy, M.J. (2007): "ISO 9000: Integration Rationales and Organizational Impacts". *International Journal of Operations & Production Management*, 27: 226-247.
- 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*, 43: 309-330.
- Celsi, R.L., Rose, R.L. y Leigh, T.W. (1993): "An Exploration of High-Risk Leisure Consumption through Skydiving". *Journal of Consumer Research*, 20: 1-23.

- Christmann, P. y Taylor, G. (2006): "Firm Self-Regulation through International Certificable Standards: Determinants of Symbolic Versus Substantive Implementation". *Journal of International Business Studies*, 37: 863-878.
- Heras-Saizarbitoria, I. (2011): "Internalization of ISO 9000: An Exploratory Study". *Industrial Management & Data Systems*, 111: 1214 - 1237.
- Heras-Saizarbitoria, I. y Boiral, O. (2013): "ISO 9001 and ISO 14001: Towards a Research Agenda on Management System Standards". *International Journal of Management Reviews*, 15: 47-65.
- Huang, F., Horng, C. y Chen, C. (1999): "A Study of ISO 9000 Process, Motivation and Performance". *Total Quality Management*, 10: 1009-1025.
- Hudson, L.A. y Ozanne, J.L. (1988): "Alternative Ways of Seeking Knowledge in Consumer Research". *Journal of Consumer Research*, 14: 508-521.
- 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*, 19: 194-216.
- 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*, 113: 23-39.
- Nair, A. y Prajogo, D. (2009): "Internalisation of ISO 9000 Standards: The Antecedent Role of Functionalist and Institutional Drivers and Performance Implications". *International Journal of Production Research*, 47: 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*, 24: 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*, 51: 352-363.
- 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*, 17: 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*, 31: 78-100.
- 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*, 24: 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*, 23: 149-164.
- Sampaio, P., Saraiva, P. y Monteiro, A. (2012): "ISO 9001 Certification Pay-Off: Myth Versus Reality". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29: 891-914.
- Sharma, D.S. (2005): "The Association between ISO 9000 Certification and Financial Performance". *The International Journal of Accounting*, 40: 151-172.
- Singh, P.J. (2008): "Empirical Assessment of ISO 9000 Related Management Practices and Performance Relationships". *International Journal of Production Economics*, 113: 40-59.
- Zaramdini, W. (2007): "An Empirical Study of the Motives and Benefits of ISO 9000 Certification: The UAE Experience". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24: 472-491.