

LA NORMA Q DEL ICTE: INTERIORIZACIÓN Y EFECTOS SOBRE LOS RESULTADOS

Jorge Pereira Moliner (jorge.pereira@ua.es)
Juan José Tarí (jj.tari@ua.es)
José Francisco Molina Azorín (jf.molina@ua.es)
María Dolores López Gamero (md.lopez@ua.es)
Universidad de Alicante
Departamento de Organización de Empresas

RESUMEN:

Este trabajo examina el impacto de las razones externas e internas de las empresas turísticas sobre las dimensiones de la interiorización de la norma Q del ICTE, la relación entre estas dimensiones y sus efectos en los resultados de clientes, empleados, sociedad y empresariales. El estudio lleva a cabo un análisis de ecuaciones estructurales a partir del enfoque PLS. Se analizan cuatro subsectores turísticos: hoteles y apartamentos turísticos, agencias de viajes, restaurantes y alojamientos rurales. La contribución de este trabajo es señalar cómo estas organizaciones turísticas se mueven de los motivos externos a los internos para interiorizar, la relación entre las dimensiones de la interiorización y la importancia de la mejora continua para mejorar el resultado.

Palabras clave: norma Q, interiorización, motivos, resultado, PLS.

Dr. Jorge Pereira Moliner, Profesor Titular de la Universidad de Alicante. Su tesis analiza los grupos estratégicos en la industria hotelera española. Su investigación actual se centra en la dirección estratégica y la dirección de operaciones de empresas turísticas.

Dr. Juan José Tarí, Profesor Titular de la Universidad de Alicante. Su tesis se basa en el análisis de la gestión de la calidad. Su investigación actual se centra en la gestión de la calidad total y su relación con responsabilidad social, la gestión medioambiental y el diseño de la organización.

Dr. José Francisco Molina Azorín, Profesor Titular de la Universidad de Alicante. Su investigación se centra en la dirección estratégica y la gestión medioambiental, analiza específicamente los determinantes de rendimiento de la empresa, los efectos competitivos de la gestión medioambiental y la relación entre estrategia competitiva y diseño organizativo. También investiga sobre métodos mixtos.

Dr. María Dolores López Gamero, Profesora Titular de la Universidad de Alicante. Su tesis analiza la relación entre gestión medioambiental y rendimiento empresarial. Su investigación actual incluye turismo sostenible, gestión medioambiental y su relación con gestión de la calidad y el diseño organizativo.

1. Introducción

La mayoría de los trabajos previos sobre certificación de la calidad ha asumido una adopción homogénea de la misma al medirla como una variable dicotómica (empresa certificada/no certificada) (Lee et al., 2009; Martínez-Costa et al., 2009; Bayo-Moriones et al., 2011; Mak, 2011). Pocos trabajos han ido más allá y han considerado una adopción heterogénea de las normas de calidad (Naveh y Marcus 2005; Briscoe et al., 2005; Boiral, 2011; Ataseven et al., 2014). Por ejemplo, hay organizaciones preocupadas solo por el certificado de calidad que realmente adoptan de una manera superficial los requisitos de la norma de calidad y otras que creen en la filosofía de la calidad y la desarrollan completamente (Boiral y Roy, 2007; Martínez-Costa et al., 2008; Prajogo et al., 2012). Estos trabajos que han considerado la interiorización han medido la adopción de las normas de calidad como un conjunto de ítems y han ayudado a explicar mejor el porqué de los resultados no concluyentes entre certificación y rendimiento empresarial.

Esta investigación considera que los motivos internos y externos facilitan la interiorización. La literatura considera que los motivos internos y externos para certificar una organización influyen en el grado de interiorización de la norma de calidad, aunque se considera que los motivos internos son más importantes para interiorizar de manera más profunda (Prajogo, 2011). Muy pocos estudios han examinado el papel de ciertos motivos internos y su relación con la interiorización (Briscoe et al., 2005; Christmann y Taylor, 2006; Naveh y Marcus, 2005) e incluso la posible relación entre los motivos internos y externos. La primera contribución de este trabajo es complementar los estudios previos sobre interiorización al examinar el impacto de los motivos internos y externos sobre las dimensiones de la interiorización de la calidad (prácticas diarias y mejora continua), y la relación entre los motivos internos y externos.

Este trabajo muestra que la implantación de las prácticas diarias de las normas de calidad puede llevar a la mejora continua, es decir, al nivel más avanzado de interiorización. Los estudios previos sobre interiorización la han medido como un único constructo (Christmann y Taylor, 2006; Prajogo, 2011; Ataseven et al., 2014) o como un constructo multidimensional (Naveh y Marcus, 2005; Briscoe et al., 2005) distinguiendo entre adopción básica o avanzada de la norma (Naveh y Marcus, 2005; Prajogo et al., 2012). La segunda contribución de este trabajo es ampliar los

conocimientos de los trabajos previos identificando la relación entre las dimensiones de la interiorización, ya que la relación entre la implantación básica y avanzada no ha sido analizada (Prajogo et al., 2012).

Asimismo, este trabajo considera que la interiorización puede influir sobre los resultados de los clientes, empleados y sociedad. La mayoría de los estudios previos sobre interiorización han examinado los efectos de ésta sobre los resultados operativos y financieros de las organizaciones (Naveh y Marcus, 2005; Jang y Lin, 2008; Nair y Prajogo, 2009). La tercera contribución de este artículo es ampliar los efectos estudiados previamente por los trabajos sobre interiorización destacando la importancia de la mejora continua para la mejora del rendimiento empresarial.

Este estudio se contextualiza en el sector turístico español. España es el segundo destino más importante del mundo en ingresos por turistas internacionales (después de los Estados Unidos) y el tercer destino más importante en llegadas de turistas internacionales (detrás de Francia y los Estados Unidos) (UNWTO, 2015: 6). Por lo tanto, el sector turístico representa una actividad estratégica para la economía española. Por este motivo, desde el Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España, se impulsa la competitividad de este sector desarrollando sistemas de gestión de calidad propios para 22 subsectores turísticos a través del Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE) con el que se puede obtener el certificado de calidad Q del ICTE. La marca Q de calidad turística es similar a la norma ISO 9001 al incluir requisitos para los procesos organizativos. El certificado Q se diferencia de ISO 9001 en que incluye requisitos propios del sector turístico aunque son perfectamente compatibles.

El objetivo de este estudio es analizar el impacto de los motivos externos e internos sobre las dimensiones de la interiorización, la relación entre las propias dimensiones de la interiorización, y sus efectos en los resultados de clientes, empleados, sociedad y empresariales. Para ello, esta investigación analiza un modelo que incluye datos de cuatro subsectores turísticos: hoteles y apartamentos turísticos, intermediarios, restaurantes y alojamientos rurales.

El trabajo se estructura como sigue. A continuación, se muestra una revisión de la literatura y se proponen las hipótesis. Posteriormente, se describe la metodología y los resultados. Finalmente, se discuten los resultados y se incluyen las conclusiones,

2. Marco teórico

2.1. Interiorización

La interiorización se refiere a que una organización integra los requisitos de una norma de calidad en sus rutinas diarias y va introduciendo mejoras en estas rutinas de trabajo de manera continua. Los trabajos sobre interiorización la han examinado empleando uno o varios constructos. Por ejemplo, Naveh y Marcus (2004, 2005) emplearon cuatro constructos; Briscoe et al. (2005), dos constructos; y Christmann y Taylor (2006), Nair y Prajogo (2009), Prajogo (2011), Allur et al. (2014) y Ataseven et al. (2014) emplearon un solo constructo con varios ítems. A partir de estos trabajos, es posible identificar dos niveles de interiorización: prácticas diarias y mejora continua.

Las prácticas diarias serían un nivel básico de interiorización y la mejora continua sería un nivel avanzado porque la organización utiliza los requisitos para introducir innovaciones y mejoras en sus actividades. Aunque algunos estudios previos sobre interiorización señalaron la existencia de un nivel básico y uno más avanzado (Briscoe et al., 2005; Naveh y Marcus, 2005; Prajogo et al., 2012), no examinaron la relación entre estos dos niveles.

Para interiorizar la norma de calidad, las empresas dan formación a los empleados y realizan auditorías, lo que lleva a mejorar sus procesos (Ataseven et al., 2014). La formación y la medición de los procesos facilita que los empleados introduzcan mejoras en los procesos (Kim et al., 2012). Esto apoya la idea de que la formación, las auditorías y otras acciones de seguimiento que suelen realizar las organizaciones que adoptan una norma de calidad pueden integrarse en las rutinas de trabajo para facilitar la mejora continua, es decir, que las prácticas diarias lleven a la mejora continua. De esta forma, se plantea la siguiente hipótesis:

H1. Las prácticas diarias tienen un efecto positivo sobre la mejora continua.

2.2. Motivos externos e internos para interiorizar

Los motivos se refieren a los aspectos que llevan a una empresa a adoptar una norma de calidad, a certificarse o a implantarla de manera diferente. Los motivos externos pueden hacer que una empresa adopte determinadas prácticas por mimetismo, adoptando esa práctica de una manera más superficial (Martínez-Costa et al., 2008; Nair y Prajogo, 2009). Los motivos internos pueden facilitar la creación de recursos y capacidades más

difíciles de imitar (Barney, 1991) a la hora de adoptar determinadas prácticas de calidad (Prajogo, 2011).

La literatura sobre interiorización ha señalado que los motivos internos y externos pueden impactar de diferente manera en la interiorización. En primer lugar, las razones para certificarse tienen una influencia en el nivel de implantación de los requisitos de las normas de calidad (Boiral y Roy, 2007; Nair y Prajogo, 2009). Por ejemplo, los motivos externos (Christmann y Taylor, 2006) e internos (Prajogo, 2011) pueden influir en que se adopte un nivel básico o avanzado de interiorización. En segundo lugar, los motivos internos son más importantes que los externos (Prajogo, 2011). En este contexto, otros autores indican que las razones externas para certificarse no tienen ningún impacto en una implantación en profundidad de la norma ISO 9001 (Jang y Lin, 2008).

La literatura sobre interiorización se ha centrado en motivos internos para certificarse y muy pocos trabajos han considerado los siguientes: cultura de calidad, liderazgo, coordinación con proveedores y el entorno de innovación. Estos pocos trabajos señalan que una cultura proactiva hacia la calidad reduce la resistencia a adoptar los requisitos de una norma de calidad y que la organización cree una cultura, que facilite un mayor nivel de interiorización (Briscoe et al., 2005). Respecto al liderazgo, las políticas, planes y acciones de la dirección, pueden facilitar que la empresa pueda enfocarse más al cliente, formar a los empleados y mejorar las relaciones con los proveedores (Singh, 2008), lo que claramente lleva a desarrollar de manera más avanzada la calidad. De este modo, el liderazgo puede influir en el nivel de interiorización. De igual forma, las empresas que se enfrentan a entornos más dinámicos es más probable que inviertan en crear una cultura de calidad (Briscoe et al., 2005) y esa cultura de calidad facilita la interiorización. Así mismo, la coordinación del sistema con proveedores incrementa el nivel de interiorización (Briscoe et al., 2005; Naveh y Marcus, 2005). Esta revisión indica que los motivos internos pueden influir sobre el nivel de interiorización y que, aunque los efectos de los motivos externos no están claros, se puede considerar que los motivos externos pueden tener una influencia en la interiorización aunque en menor medida que los internos.

Así mismo, puede existir una relación entre los motivos externos e internos para certificarse como hallaron en su estudio Jang y Lin (2008). Además, Singh et al (2011) señalaron que aunque las empresas se certifiquen por motivos externos, algunas de ellas

sí obtienen beneficios porque modifican sus procesos internos para certificarse. En este camino, una empresa motivada por razones externas para adoptar la norma puede modificar sus procesos internos y aumentar su interés por los motivos internos lo que lleva a aumentar el nivel de interiorización. De esta forma, se plantean las siguientes hipótesis:

H2.1. Los motivos externos tienen efectos positivos sobre la interiorización (prácticas diarias).

H2.2. Los motivos externos tienen efectos positivos sobre la interiorización (mejora continua).

H3.1. Los motivos internos tienen efectos positivos sobre la interiorización (prácticas diarias).

H3.2. Los motivos internos tienen efectos positivos sobre la interiorización (mejora continua).

H4. Los motivos externos tienen efectos positivos sobre los motivos internos.

2.3. Efectos de la interiorización sobre los resultados

Aunque los resultados operativos y financieros han sido los beneficios más ampliamente analizados en los estudios sobre interiorización (Briscoe et al., 2005; Naveh y Marcus, 2005; Jang y Lin, 2008; Allur et al., 2014), faltan estudios que analicen los efectos en otros resultados como clientes, empleados y sociedad, que se han analizado en otros trabajos sobre calidad. Por ejemplo, los estudios sobre el modelo EFQM proponen como resultados de la calidad los relacionados con clientes, empleados, y sociedad, que no han sido analizados para el caso de la interiorización de una norma de calidad.

En este sentido, los estudios sobre las normas de calidad que han considerado una implantación homogénea han señalado como beneficios una reducción de las quejas de los clientes, mejora su satisfacción (Casadesús y Karapetrovic, 2005; Sila, 2007; Singh, 2008; Alonso-Almeida et al., 2015), mejora de la formación y satisfacción de los empleados (Gupta, 2000; Sila, 2007). La literatura también ha mostrado estos efectos positivos sobre los empleados y clientes para la industria turística (Chow et al., 2007; Chen y Kao, 2010; Alonso-Almeida et al., 2012).

A partir de los trabajos sobre interiorización de una norma de calidad, se puede indicar que, cuando la norma de calidad se integra en las rutinas de trabajo, se mejoran los resultados de los empleados (Allur et al., 2014; Ataseven et al., 2014) y de los clientes (Arauz y Suzuki, 2004; Psomas et al., 2013). Por ejemplo, la interiorización lleva a que los empleados reciban más formación (Boiral y Roy, 2007; Ataseven et al., 2014) y conozcan mejor la política, objetivos y documentos de calidad, lo que puede permitirles implicarse más en sus tareas (Huarng et al., 1999). De igual forma, también pueden utilizar información de clientes en mayor medida para mejorar la calidad (Nair y Prajogo, 2009). Todo esto puede llevar a tener empleados más formados y motivados y a ajustarse mejor a las necesidades y expectativas de los clientes. Esto indica, como señalan Christmann y Taylor (2006), que un nivel básico o avanzado de interiorización puede influir en la satisfacción del cliente. Una implantación más avanzada de la norma de calidad (Prajogo et al., 2012) o la mejora de los procesos (Ataseven et al., 2014) crea valor para los clientes. Por tanto, las prácticas diarias y la mejora continua pueden mejorar los resultados de los clientes y de los empleados. De esta forma, se plantean las siguientes hipótesis:

H5.1. La interiorización (prácticas diarias) tiene efectos positivos sobre los resultados de los clientes.

H5.2. La interiorización (mejora continua) tiene efectos positivos sobre los resultados de los clientes.

H6.1. La interiorización (prácticas diarias) tiene efectos positivos sobre los resultados de los empleados.

H6.2. La interiorización (mejora continua) tiene efectos positivos sobre los resultados de los empleados.

Los trabajos sobre interiorización no han analizado sus efectos sobre el impacto social. No obstante, algunos trabajos sobre prácticas de gestión de la calidad (Molina-Azorín et al., 2009) o normas de calidad (Su et al., 2015) han encontrado que la gestión de la calidad tiene efectos positivos en el desarrollo de prácticas medioambientales porque las organizaciones preocupadas por la calidad pueden reducir desperdicios y tratar de ser más eficientes. Así mismo, Posinska et al. (2002) señalan que las normas de

calidad tienen efectos positivos en otros grupos de interés diferentes a los empleados o clientes como, por ejemplo, autoridades.

A partir de estas ideas, se puede sugerir que las prácticas diarias y la mejora continua podrían llevar a un mayor compromiso por el medio ambiente y por otros aspectos sociales. Estas ideas permiten señalar que:

H7.1. La interiorización (prácticas diarias) tiene efectos positivos sobre el impacto social de la empresa.

H7.2. La interiorización (mejora continua) tiene efectos positivos sobre el impacto social de la empresa.

Finalmente, diferentes trabajos sobre el modelo EFQM señalan que los resultados en los clientes, empleados y sociedad mejoran el rendimiento de la organización (Heras et al., 2012; Gómez Gómez et al., 2015). Este tipo de relaciones no se han analizado en los estudios sobre interiorización. Estas ideas permiten plantear las siguientes hipótesis:

H8. El resultado de los clientes tiene efectos positivos sobre el resultado empresarial.

H9. El resultado de los empleados tiene efectos positivos sobre el resultado empresarial.

H10. El impacto social tiene efectos positivos sobre el resultado empresarial.

3. Método de investigación

3.1. Muestra

La población está formada por 725 empresas certificadas en España con la marca Q de calidad turística del ICTE de cuatro subsectores turísticos: hoteles y apartamentos turísticos, agencias de viaje, restaurantes y alojamientos rurales. Para la identificación del censo poblacional, se empleó la base de datos del ICTE de septiembre de 2014.

Se envió un cuestionario estructurado con preguntas cerradas que fue remitido en tres oleadas por correo postal y por correo electrónico entre octubre de 2014 y enero de 2015. Finalmente, se recibieron 287 cuestionarios cumplimentados lo que supuso una

tasa de respuesta del 39,6% (Tabla 1). En la carta de presentación del estudio se indicaba que el cuestionario fuera respondido por la persona responsable de la gestión de la calidad. Previamente a la distribución del cuestionario, se realizó un pretest del mismo por tres responsables de asociaciones turísticas, tres representantes de distintos subsectores turísticos (dos responsables de hoteles y un responsable de un restaurante) y un consultor especializado en gestión de la calidad.

Tabla 1. Distribución de la población y la muestra y tasa de respuesta por subsectores

Subsector	Muestra (Frecuencia %)	Población (Frecuencia %)	Tasa de respuesta por subsector
Hoteles y apartamentos turísticos	176 (61,3%)	415 (57,2%)	42,4%
Agencias de viaje	20 (7,0%)	37 (5,1%)	54,1%
Restauración	56 (19,5%)	179 (24,7%)	31,3%
Alojamiento rural	35 (12,2%)	94 (13,0%)	37,2%
TOTAL	287	725	39,6%
<i>Chi-Cuadrado</i>	26,642***		

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

Para comprobar la representatividad de la muestra, se analiza el sesgo de no respuesta. En primer lugar, se emplea la variable subsector y se comprueba que las frecuencias por subsectores de la muestra y la población están relacionadas (Chi-cuadrado = 26,642; $p = 0,000$) (ver Tabla 1). En segundo lugar, se comprueba el sesgo de no respuesta siguiendo el método propuesto por Armstrong y Overton (1977). La muestra se dividió en tres grupos de igual tamaño en función del número de días desde que se envió el cuestionario hasta que se recibió. Tras aplicar un análisis t de Student entre el primer grupo y el tercero, se obtiene que no hay diferencias significativas en los valores medios de todas las variables cuantitativas medidas entre estos dos grupos.

Por último, se examina el posible sesgo de la varianza común provocado por el hecho de que el cuestionario fue respondido por una única persona. Para ello, se aplica la prueba del factor simple de Harman (Podsakoff y Organ, 1986). Tras aplicar un análisis factorial sobre todas las variables medidas, se obtienen 16 factores y el primero explica un 32% del total de la varianza. Este porcentaje está alejado del 50%. Por lo tanto, no parece existir sesgo de la varianza común.

3.2. Medidas

Motivos de la interiorización. Los directivos tenían que evaluar el grado en el cuál los motivos han influido en la interiorización en una escala de 1 (si este motivo no ha influido nada) a 7 (si ha tenido una influencia clave). Para medir los motivos internos

y externos se han identificado un conjunto de ítems (Tabla 2) a partir de la revisión de la literatura (Briscoe et al., 2005; Naveh y Marcus, 2005; Christmann y Taylor, 2006; Singh, 2008).

Interiorización. El constructo “prácticas diarias” está formado por cinco ítems (Tabla 2), a partir de los trabajos de Briscoe et al. (2005), Naveh y Marcus (2005) y Christmann y Taylor (2006), y el constructo “mejora continua” (5 ítems) a partir de Naveh y Marcus (2005), Briscoe et al. (2005) y Nair y Prajogo (2009). Los directivos debían evaluar en una escala de opinión tipo Likert de 1 (la práctica nunca se lleva a cabo en su organización) a 7 (la práctica se realiza siempre).

Resultados en los clientes. Se utilizó una variable formada por cinco ítems para medir los efectos de la interiorización en cinco resultados de los clientes. Cada ítem se midió con una escala Likert de 1 (impacto nulo) a 7 (impacto muy alto) (Tabla 2). Para identificar estos ítems, utilizamos trabajos que midieron los criterios de resultados de los modelos de excelencia tales como resultados en los clientes, empleados y sociedad (Curkovic et al., 2000; Bou-Llugar et al., 2009) y trabajos específicos de turismo (Deng et al., 2013).

Resultados en los empleados. Escala formada por seis ítems (Tabla 2) de resultados en los empleados a partir de trabajos sobre calidad (Curkovic et al., 2000; Bou-Llugar et al., 2009) y específicos de turismo (Yeh, 2013). La persona responsable de calidad tenía que valorar el impacto que tiene la interiorización en estos resultados en una escala de 1 (impacto nulo) a 7 (impacto muy alto).

Impacto social. Se utilizó una variable formada por tres ítems (Tabla 2) a partir de trabajos de gestión de la calidad y trabajos específicos de turismo (Tarí et al., 2007; Bou-Llugar et al., 2009; Kim et al., 2014). Los directivos evaluaron en una escala de 7 puntos si el impacto había sido nulo o muy alto.

Resultado empresarial. Constructo formado por cuatro ítems a partir de los trabajos de Tarí et al. (2007) y Bou-Llugar et al. (2009). Se midió el grado de impacto de la aplicación de los requisitos de la norma de calidad en estos cuatro ítems utilizando una escala de 1 (impacto nulo) a 7 (impacto muy alto) (Tabla 2). Para las instituciones públicas (playas y oficinas de información turística) esta pregunta era voluntaria.

3.3. Análisis

Las hipótesis se contrastan aplicando modelos de ecuaciones estructurales desde el enfoque *Partial Least Squares* o PLS empleando el software SmartPLS 3 (Ringle et al., 2014). Previamente a la obtención de resultados, se debe evaluar tanto el modelo de medida como el estructural. Por lo que respecta al modelo de medida, se evalúan los siguientes aspectos:

Fiabilidad individual de los ítems reflectivos. Esta fiabilidad se considera adecuada cuando un ítem tiene una carga mayor a 0,7 en su constructo. En la Tabla 2 se observa que los ítems cumplen esta condición, excepto los ítems 1 y 5. Sin embargo, aunque estos ítems no alcanzan el nivel mínimo de 0,7, Hair et al. (2014) indican que aquellas variables cuyas cargas estén entre 0,4 y 0,7 (como sucede en este caso) se pueden mantener siempre y cuando su eliminación no suponga una mejora de la *average variance extracted* (AVE) o de la fiabilidad compuesta por encima de los valores críticos, 0,5 y 0,7, respectivamente.

Fiabilidad de constructo y validez convergente. La fiabilidad de constructo se comprueba con una medida de consistencia interna llamada fiabilidad compuesta (ρ_c) y también debe tomar valores superiores a 0,7. En este caso, la Tabla 2 muestra que este requisito se cumple en todos los casos. En cuanto a la validez convergente, se evalúa a través de AVE que debe ser superior a 0,5. En la Tabla 2 se aprecia que se cumple esta condición en todos los casos.

Validez discriminante. Para su examen, se realizan tres análisis. El primero consiste en calcular la raíz cuadrada de AVE de cada constructo y este valor debe ser superior a los coeficientes de correlación entre los constructos, como ocurre en nuestro estudio (Tabla 3). El segundo criterio está basado en el cálculo de *cargas cruzadas* donde se muestran las cargas (correlaciones) de todos los ítems con todos los constructos. En este criterio, la validez discriminante se cumple cuando las cargas de los ítems asociados a un constructo según el modelo teórico propuesto deben ser mayores que las de esos ítems asociados a los otros constructos del modelo, como así sucede en la Tabla 4. El tercer y más novedoso método es el criterio *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) (Henseler et al., 2015). En este caso, se considera que la validez discriminante puede contrastarse mediante la ratio HTMT de tal forma que hay validez discriminante si $HTMT < 1$ entre pares de constructos. Además, se suelen incluir como valores

deseables de HTMT valores inferiores a 0,85. En nuestro caso, como se puede apreciar en la Tabla 5, todos los valores están por debajo de 0,85.

Tabla 2. Evaluación del modelo de medida

Variables/ítems de las escalas	Pesos	Carga (Fiabilidad individual >0,707)	Fiabilidad compuesta >0,7 (ρ_c)	AVE>0,5
Motivos externos <ul style="list-style-type: none"> • Generar confianza a los clientes • Mejorar la imagen ante la sociedad • Proteger y cuidar el medio ambiente 	0,443 0,253 0,531	0,815 0,738 0,851	0,844	0,645
Motivos internos <ul style="list-style-type: none"> • El compromiso de la dirección • La cultura de calidad y mejora continua ya existente en la organización • La documentación por escrito de los métodos de trabajo existentes en la organización • El deseo de organizar y formalizar por escrito los métodos de trabajo • La necesidad de colaboración con los proveedores/intermediarios • La capacidad de innovación de la organización 	0,237 0,242 0,214 0,207 0,231 0,243	0,660 0,739 0,753 0,756 0,681 0,784	0,872	0,533
Interiorización – Prácticas diarias <ul style="list-style-type: none"> • Los documentos creados para la certificación son usados en el día a día • El sistema de calidad llega a formar parte de las rutinas diarias de trabajo • Todos los empleados son formados en los conceptos de la calidad total y los requisitos de la norma de calidad • 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 	0,297 0,341 0,240 0,322	0,853 0,882 0,730 0,839	0,897	0,686
Interiorización – Mejora continua <ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo del sistema de calidad permite introducir nuevas prácticas para mejorar • La norma de calidad ha llevado a descubrir oportunidades de mejora • La inversión en tiempo y recursos en la norma de calidad es un punto de partida para implantar otras prácticas más avanzadas • 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 • La inversión en tiempo y recursos en la norma de calidad se entiende como una oportunidad para innovar en nuestra organización 	0,224 0,221 0,224 0,216 0,237	0,867 0,878 0,883 0,900 0,922	0,950	0,793
Resultados de clientes <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la satisfacción de los clientes • Aumento de la calidad de servicio • Aumento de la fidelidad de los clientes • Aumento de las valoraciones en web 2.0 y redes sociales • Reducción de las quejas de los clientes 	0,245 0,209 0,268 0,222 0,210	0,903 0,798 0,930 0,872 0,837	0,936	0,746
Resultados en trabajadores <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la satisfacción de los empleados • Aumento de la motivación de los empleados • Aumento de la productividad de los empleados • Mejora de las condiciones de trabajo de los empleados • Reducción del absentismo de los empleados • Reducción de las quejas de los empleados 	0,195 0,187 0,210 0,201 0,174 0,173	0,900 0,888 0,904 0,882 0,834 0,849	0,952	0,768
Impacto social <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la protección del medio ambiente (reducción del consumo de recursos, reducción de la contaminación) • Mejora del comportamiento ético de la organización • Aumento de los niveles de prevención de riesgos para la salud y la seguridad (reducción riesgo accidentes, etc.) 	0,365 0,375 0,355	0,902 0,923 0,915	0,938	0,834
Resultado empresarial <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la cuota de mercado • Aumento de las ventas • Aumento de la rentabilidad • Reducción de costes 	0,278 0,282 0,281 0,260	0,926 0,941 0,948 0,811	0,949	0,825

Tabla 3. Validez discriminante a partir del criterio de Fornell-Larcker

	Motivos externos	Motivos internos	Interiorización (Prácticas diarias)	Interiorización (Mejora continua)	Resultados clientes	Resultados trabajadores	Impacto social	Resultado empresarial
Motivos externos	(0,813)	---	---	---	---	---	---	---
Motivos internos	0,555	(0,729)	---	---	---	---	---	---
Interiorización (Prácticas diarias)	0,294	0,463	(0,828)	---	---	---	---	---
Interiorización (Mejora continua)	0,362	0,497	0,630	(0,882)	---	---	---	---
Resultados clientes	0,559	0,498	0,376	0,528	(0,862)	---	---	---
Resultados trabajadores	0,448	0,525	0,475	0,597	0,744	(0,871)	---	---
Impacto social	0,516	0,522	0,452	0,564	0,681	0,700	(0,910)	---
Resultado empresarial	0,348	0,355	0,306	0,454	0,640	0,558	0,525	(0,904)

Los valores diagonales (entre paréntesis y en negrita) son las raíces cuadradas de AVE. El resto de valores de la matriz son las correlaciones entre los constructos. Para comprobar la validez discriminante, los valores diagonales deben ser superiores al resto.

Por lo que respecta a la evaluación del modelo estructural, la Figura 1 y la Tabla 6 muestran la varianza explicada de cada constructo (R^2) y los coeficientes de regresión o path (β) entre los diferentes constructos. Además, tras realizar una prueba *bootstrap* con 5000 submuestras, se obtienen los valores del estadístico t para cada β , lo que permite determinar su significatividad. También se incluyen los intervalos de confianza al 95% para comprobar que efectivamente los valores de β son significativamente distintos de 0. Para ello, los valores comprendidos en dicho intervalo deben tener siempre el mismo signo positivo o negativo.

Otro indicador que se empleará para determinar si el modelo ajusta de forma adecuada es SRMR que debe tener un valor máximo de 0,08 para considerar al modelo estructural como adecuado según Hu y Bentler (1999).

Tabla 4. Validez discriminante a partir del criterio de cargas cruzadas

Constructos / ítems	Motivos externos	Motivos internos	Interiorización (Prácticas diarias)	Interiorización (Mejora continua)	Resultados clientes	Resultados trabajadores	Impacto social	Resultado empresarial
Motivos externos 1	0,815	0,440	0,239	0,335	0,433	0,300	0,293	0,355
Motivos externos 2	0,738	0,308	0,131	0,099	0,275	0,162	0,143	0,253
Motivos externos 3	0,851	0,587	0,253	0,328	0,427	0,366	0,525	0,367
Motivos internos 1	0,448	0,660	0,277	0,399	0,331	0,361	0,354	0,338
Motivos internos 2	0,467	0,739	0,316	0,370	0,262	0,312	0,314	0,204
Motivos internos 3	0,358	0,753	0,325	0,354	0,345	0,402	0,338	0,273
Motivos internos 4	0,340	0,756	0,244	0,404	0,367	0,385	0,370	0,326
Motivos internos 5	0,482	0,681	0,301	0,313	0,451	0,430	0,480	0,378
Motivos internos 6	0,442	0,784	0,299	0,418	0,430	0,472	0,464	0,368
Prácticas diarias 1	0,217	0,318	0,853	0,437	0,359	0,500	0,404	0,359
Prácticas diarias 2	0,236	0,406	0,882	0,530	0,364	0,510	0,463	0,339
Prácticas diarias 3	0,224	0,268	0,730	0,471	0,152	0,554	0,278	0,197
Prácticas diarias 4	0,233	0,332	0,839	0,613	0,308	0,507	0,371	0,312
Mejora continua 1	0,311	0,446	0,658	0,867	0,436	0,592	0,477	0,433
Mejora continua 2	0,307	0,425	0,533	0,878	0,445	0,408	0,552	0,428
Mejora continua 3	0,307	0,450	0,508	0,883	0,485	0,439	0,511	0,512
Mejora continua 4	0,320	0,496	0,511	0,900	0,436	0,312	0,498	0,464
Mejora continua 5	0,305	0,485	0,554	0,922	0,485	0,400	0,542	0,517
Resultados clientes 1	0,461	0,435	0,384	0,506	0,903	0,644	0,564	0,669
Resultados clientes 2	0,336	0,408	0,297	0,426	0,798	0,599	0,613	0,574
Resultados clientes 3	0,492	0,499	0,369	0,514	0,930	0,697	0,605	0,760
Resultados clientes 4	0,435	0,408	0,283	0,404	0,842	0,597	0,546	0,644
Resultados clientes 5	0,365	0,398	0,232	0,351	0,837	0,625	0,541	0,631
Resultados empleados 1	0,349	0,537	0,461	0,559	0,689	0,900	0,636	0,591
Resultados empleados 2	0,277	0,493	0,467	0,559	0,631	0,888	0,615	0,544
Resultados empleados 3	0,311	0,506	0,496	0,618	0,649	0,904	0,642	0,625
Resultados empleados 4	0,328	0,444	0,414	0,554	0,651	0,882	0,684	0,641
Resultados empleados 5	0,351	0,422	0,317	0,402	0,623	0,834	0,598	0,621
Resultados empleados 6	0,328	0,434	0,317	0,433	0,612	0,849	0,598	0,592
Impacto Social 1	0,430	0,474	0,474	0,535	0,571	0,623	0,902	0,547
Impacto Social 2	0,387	0,481	0,392	0,548	0,629	0,624	0,923	0,590
Impacto Social 3	0,402	0,505	0,406	0,505	0,616	0,647	0,915	0,560
Resultado empresarial 1	0,408	0,384	0,357	0,472	0,708	0,600	0,542	0,926
Resultado empresarial 2	0,414	0,409	0,352	0,486	0,718	0,624	0,557	0,941
Resultado empresarial 3	0,360	0,413	0,326	0,482	0,699	0,682	0,584	0,948
Resultado empresarial 4	0,326	0,360	0,308	0,483	0,643	0,662	0,568	0,811

Tabla 5. Validez discriminante a partir del criterio Heterotrait – Monotrait (HTMT)

	Motivos externos	Motivos internos	Interiorización (Prácticas diarias)	Interiorización (Mejora continua)	Resultados clientes	Resultados trabajadores	Impacto social
Motivos internos	0,699	---	---	---	---	---	---
Interiorización (Prácticas diarias)	0,327	0,477	---	---	---	---	---
Interiorización (Mejora continua)	0,378	0,589	0,697	---	---	---	---
Resultados clientes	0,564	0,574	0,402	0,552	---	---	---
Resultados trabajadores	0,411	0,612	0,523	0,633	0,791	---	---
Resultados trabajadores	0,486	0,616	0,525	0,632	0,733	0,780	---
Resultado empresarial	0,485	0,494	0,412	0,569	0,826	0,737	0,679

4. Resultados

Los resultados del modelo estructural que analiza toda la muestra son los que aparecen en la Figura 1 y en la Tabla 6, mostrando que se cumplen significativamente todas las hipótesis excepto la H2.1, 2.2 y la H5.1.

La Figura 1 y la Tabla 6 muestran que se cumple la H1, esto es, que el primer nivel de interiorización (prácticas diarias) lleva al segundo nivel (mejora continua). Los resultados también muestran que los motivos externos no explican ningún nivel de interiorización (prácticas diarias y mejora continua) de manera significativa (es decir, no se cumplen H2.1 ni H2.2), mientras que los motivos internos sí tienen un impacto en las dimensiones de la interiorización (H3.1 y H3.2). No obstante, los motivos externos influyen sobre los internos para interiorizar la norma de calidad.

Por lo que respecta a la relación entre las dimensiones de la interiorización y los resultados, se cumplen todas las hipótesis excepto la H5.1. Se observa que la mejora continua explica significativamente todas las variables de resultados (clientes; H5.2, empleados; H6.2, e impacto social; H7.2.). Sin embargo, las prácticas diarias solo explican significativamente el resultado de los empleados (H6.1) y el impacto social (H7.1). El efecto de la mejora continua en los resultados es mayor que el de las prácticas diarias. Además, los resultados de clientes, empleados y sociedad influyen positivamente sobre el resultado de la organización (H8, H9 y H10), siendo el impacto más importante el de clientes. Por último, a partir de la Figura 1, se observa que los constructos mejor explicados en este modelo, es decir, los de mayor R^2 son la mejora continua seguida de cerca por el resultado de la organización.

Figura 1. Resultados del modelo estructural

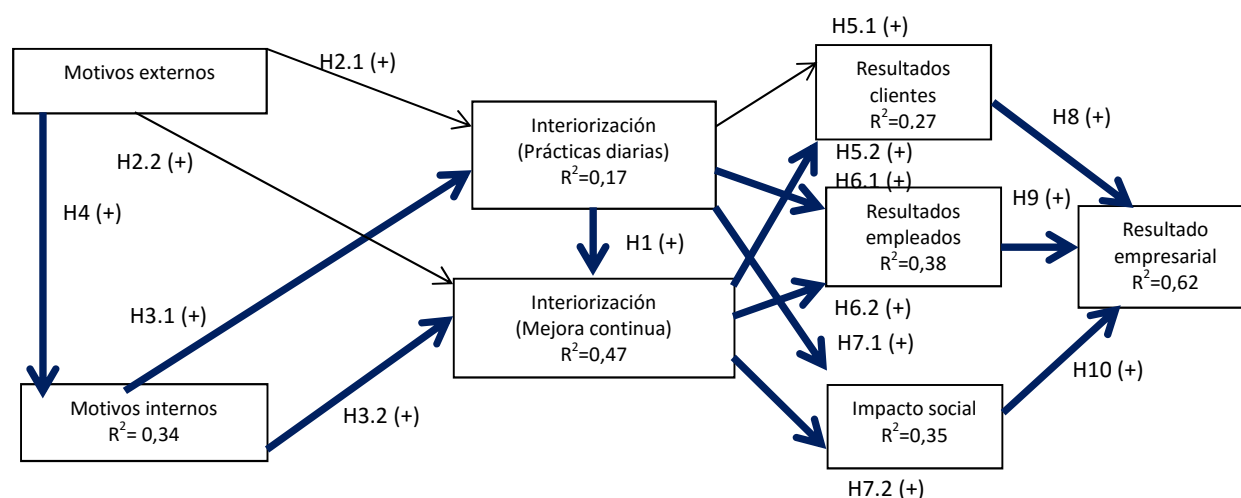


Tabla 6. Análisis de significatividad del modelo estructural

Hipótesis (basado en $t_{(4999)}$, test para una cola) SRMR = 0,060	β	t de Student	p valor	¿Se cumple la hipótesis?	Intervalo de confianza al 95%
H1 Prácticas diarias → Mejora continua	0,491	8,750	0,000***	Sí	[0,40;0,59]
H2.1 Motivos externos → Prácticas diarias	0,057	0,825	0,205 (NS)	No	[-0,06;0,17]
H2.2 Motivos externos → Mejora continua	0,041	0,691	0,045 (NS)	No	[-0,06;0,14]
H3.1 Motivos internos → Prácticas diarias	0,371	5,680	0,000***	Sí	[0,27;0,48]
H3.2 Motivos internos → Mejora continua	0,295	4,056	0,000***	Sí	[0,17;0,42]
H4 Motivos externos → Motivos internos	0,585	14,357	0,000***	Sí	[0,50;0,65]
H5.1 Prácticas diarias → Resultados clientes	0,077	1,033	0,151 (NS)	No	[-0,04;0,20]
H5.2 Mejora continua → Resultados clientes	0,466	6,423	0,000***	Sí	[0,35;0,58]
H6.1 Prácticas diarias → Resultados empleados	0,166	2,367	0,009**	Sí	[0,05;0,28]
H6.2 Mejora continua → Resultados empleados	0,496	7,672	0,000***	Sí	[0,39;0,60]
H7.1 Prácticas diarias → Impacto social	0,169	1,894	0,029*	Sí	[0,02;0,32]
H7.2 Mejora continua → Impacto social	0,475	5,503	0,000***	Sí	[0,33;0,61]
H8 Resultados clientes → Resultado empresarial	0,527	9,577	0,000***	Sí	[0,44;0,62]
H9 Resultados empleados → Resultado empresarial	0,220	4,219	0,000***	Sí	[0,14;0,31]
H10 Impacto social → Resultado empresarial	0,112	1,885	0,030*	Sí	[0,01;0,21]

*** $p \leq 0,001$; ** $0,001 < p \leq 0,01$; * $0,01 < p \leq 0,05$; † $0,05 < p \leq 0,10$ (basado en $t_{(4999)}$, test de una cola)

$t_{(0,001; 4999)} = +/- 3,092$; $t_{(0,01; 499)} = +/- 2,327$; $t_{(0,05; 4999)} = +/- 1,645$; $t_{(0,10; 4999)} = +/- 1,282$

SRMR = 0,06 < 0,8

5. Conclusiones

El estudio muestra que 12 de las 15 hipótesis se cumplen. Los análisis muestran que las empresas turísticas movidas exclusivamente por motivos externos realmente no conseguirán interiorizar los requisitos de la norma de calidad. Sin embargo, si consiguen que a partir de ellos se vaya aumentando el interés por los motivos internos, es cuando pueden mejorar su nivel de interiorización y, por tanto, sus resultados. Esta idea apoya los resultados similares encontrados sobre las razones para certificarse en estudios previos que señalan que las razones externas no influyen en una adopción en profundidad de la norma ISO 9001 (Jang y Lin, 2008). Se apoya la idea de que los motivos internos aumentan la probabilidad de que las empresas turísticas muestren un

mayor compromiso por la calidad y, por tanto, interioricen en mayor medida los requisitos de una norma de calidad que cuando lo hacen por motivos externos. Este resultado es consistente con la evidencia empírica encontrada en estudios previos referidos a la importancia de las razones internas para certificarse con la norma ISO 9001 (Prajogo, 2011).

Los resultados también indican que, cuando las empresas turísticas integran los requisitos de una norma de calidad en sus rutinas de trabajo, pueden avanzar hacia la mejora continua. De esta forma, en las empresas turísticas se suele empezar con un nivel de interiorización donde se aplican los documentos de calidad en las rutinas del día a día, se forma a los empleados, se realizan controles o auditorías, es decir, se van implantando los requisitos de la norma de calidad que pueden formar parte de las rutinas del trabajo diario. A partir de aquí, se avanza hacia un proceso de mejora continua que permite introducir nuevas prácticas para mejorar, invertir tiempo y recursos en implantar prácticas más avanzadas y mejorar e innovar en los procesos de trabajo. Esto apoya los resultados previos de una interiorización básica y avanzada (Naveh y Marcus, 2005; Prajogo et al., 2012) y amplía estos trabajos encontrando que las prácticas diarias llevan a la mejora continua.

El estudio muestra que cuanto mayor sea el grado de interiorización y más se avance en la mejora continua, mejores serán los resultados en los clientes, empleados y la sociedad que, a su vez, pueden mejorar los resultados de la organización de forma significativa. Los datos indican que las prácticas diarias influyen en los resultados de empleados y sociedad y que la mejora continua influye en los resultados de clientes, empleados y sociedad de manera más fuerte. Esto significa que, aunque las prácticas diarias tienen efectos positivos, cuando la empresa turística desarrolla la mejora continua, los efectos son mayores en estos tres resultados. Esto indica que cuando esta cultura de mejora continua esté más desarrollada en las empresas turísticas, mejores serán los resultados principalmente en la satisfacción de los clientes, la calidad del servicio, la puntuación en la web 2.0 y las mejoras sociales. También se pueden alcanzar, aunque en menor medida, mejoras en otros resultados como la satisfacción, motivación y productividad de los empleados. Todos estos resultados, a su vez, llevan a mejorar los resultados organizativos. Otros trabajos que han analizado la interiorización han encontrado conclusiones similares con relación a prácticas de calidad y resultados operativos. Por ejemplo, Ataseven et al. (2014) destacaron que la mejora de procesos

mejora los resultados operativos. Naveh y Marcus (2005), Nair y Prajogo (2009) y Allur et al. (2014) indicaron que la interiorización influye positivamente sobre los resultados operativos y financieros.

Con respecto a las contribuciones académicas del estudio, éste apoya estudios previos sobre interiorización y sugiere nuevas relaciones entre los motivos, las dimensiones de la interiorización, y entre las dimensiones de la interiorización y los resultados en el sector turístico. El estudio refuerza nuestro conocimiento sobre qué motivos son más importantes para las dimensiones de la interiorización, la relación entre las dimensiones de la interiorización y entre estas dimensiones y los resultados en clientes, empleados y sociedad, destacando la importancia de la mejora continua para el performance. Los estudios previos analizaron principalmente las razones para certificar la norma ISO 9001, no examinaron la relación entre las dimensiones de la interiorización y se centraron en los efectos de la interiorización en los resultados operativos y financieros.

Los resultados sugieren las siguientes contribuciones para la gestión. Los directivos deben entender que es más importante centrarse en los motivos internos para interiorizar los requisitos de una norma de calidad. En este sentido, al examinar las cargas (ver Tabla 2) de los ítems, los directivos de las empresas turísticas deben considerar que la interiorización se consigue en mayor medida cuando hay un mayor compromiso con la capacidad de innovación. Los esfuerzos de los directivos por comprometerse con acciones que faciliten el desarrollo de actividades creativas y de innovación para los empleados les permite mejorar la interiorización, principalmente que los requisitos formen parte de las rutinas de trabajo y, a partir de aquí, aumentar las oportunidades para innovar.

Por último, se debe señalar que este trabajo está sujeto a limitaciones. Se emplean datos de un solo año a partir de la información de cuatro subsectores turísticos. Sería interesante en el futuro realizar un estudio longitudinal para examinar los efectos a largo plazo de la interiorización sobre diferentes dimensiones del desempeño. De igual forma, este análisis en otros subsectores turísticos u otras organizaciones de servicios podría ampliar el conocimiento sobre interiorización. El estudio se ha centrado en el certificado Q del ICTE y sería interesante replicar este trabajo utilizando datos de organizaciones con otros certificados de calidad e incluso en otros sectores y países.

Además, el estudio utiliza solo un informante por empresa y, en el futuro, sería interesante tener varios informantes por empresa.

Bibliografía

- Allur, E., Heras-Saizarbitoria, I. y Casadesús, M. (2014): "Internalization of ISO 9001: a longitudinal survey". *Industrial Management & Data Systems*, 114: 872-885.
- Alonso-Almeida, M.M., Bagur-Femenías, Ll. y Llach, J. (2015): "The adoption of quality management practices and their impacts on business performance in small service companies: The case of Spanish travel agencies". *Service Business*, 9: 57-75.
- Alonso-Almeida, M.M., Rodríguez-Antón, J.M. y Rubio-Andrada L. (2012): "Reasons for implementing certified quality systems and impact on performance: An analysis of the hotel industry". *The Service Industries Journal*, 32: 919-936.
- Arauz, R. y Suzuki, H. (2004): "ISO 9000 performance in Japanese industries". *Total Quality Management & Business Excellence*, 15: 3-33.
- Armstrong, J. y Overton. (1977): "Estimating non-response bias in mail surveys". *Journal of Marketing Research*, 14: 396-402.
- Ataseven, C., Prajogo, D.I. y Nair, A. (2014): "ISO 9000 internalization and organizational commitment-implications for process improvement and operational performance". *IEEE Transactions on Engineering Management*, 61: 5-17.
- Barney, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Bayo-Moriones, A., Merino-Díaz-de-Cerio, J. y Escamilla-de-León, S.A. (2011): "The impact of ISO 9000 and EFQM on the use of flexible work practices". *International Journal of Production Economics*, 130: 33-42.
- Boiral, O. (2011): "Managing with ISO Systems: Lessons from Practice". *Long Range Planning*, 14: 197-220.
- Boiral, O. y Roy, M.J. (2007): "ISO 9000: integration rationales and organizational impacts". *International Journal of Operations & Production Management*, 27: 226-247.
- Bou-Llugar, J.C., Escrig-Tena, A.B., Roca-Puig, V. y Beltrán-Martín, I. (2009): "An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model". *Journal of Operations Management*, 27: 1-22.
- Briscoe, J.A., Fawcett, S.E. y Todd, R.H. (2005): "The implementation and impact of ISO 9000 among small manufacturing enterprises". *Journal of Small Business Management*, 43: 309-330.
- Casadesús, M. y Karapetrovic, S. (2005): "Has ISO 9000 lost some of its luster? A longitudinal impact study". *International Journal of Operations & Production Management*, 25: 580-596.
- Chen, C-F. y Kao, Y-L. (2010): "Relationships between process quality, outcome quality, satisfaction, and behavioural intentions for online travel agencies – evidence from Taiwan". *The Service Industries Journal*, 30: 2081-2092.
- Chow, I.H-s., Lau, V.P., Lo, T.W-c., Sha, Z. y Yun, H. (2007). "Service quality in restaurant operations in China: Decision-and experiential-oriented perspectives". *International Journal of Hospitality Management*, 26: 698-710.

- Christmann, P. y Taylor, G. (2006): "Firm self-regulation through international certifiable standards: determinants of symbolic versus substantive implementation". *Journal of International Business Studies*, 37: 863–878.
- Curkovic, S., Melnyk, S., Calantone, R. y Handfield, R. (2000): "Validating the Malcolm Baldrige National Quality Award framework through structural equation modelling". *International Journal of Production Research*, 38: 765-791.
- Deng, W.J., Yeh, M.L. y Sung, M.L. (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.
- Gómez Gómez, J., Martínez Costa, M. y Martínez Lorente, A.R. (2015): "An in-depth review of the internal relationships of the EFQM model". *The TQM Journal*, 27: 486-502.
- Gupta, A. (2000): "Quality management practices of ISO vs non-ISO companies: A case of Indian industry". *Industrial Management & Data Systems*, 100: 451-55.
- Hair, J.F. Jr., Hult, G.T., Ringle, C.M. y Sarstedt, M. (2014): *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Henseler, J., Ringle, C.M. y Sarstedt, M. (2015): "A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling". *Journal of the Academy of Marketing*, 43: 115-135.
- Heras-Saizarbitoria, I., Marimón, F. y Casadesús, M. (2012): "An empirical study of the relationships within the categories of the EFQM model". *Total Quality Management & Business Excellence*, 23: 1-18.
- Hu, L. y Bentler, P.M. (1999): "Fit indices in covariance structure modeling: sensitivity to underparameterized model misspecification". *Psychological Methods*, 3: 424-453.
- Huang, F., Horng, C. y Chen, C. (1999): "A study of ISO 9000 process, motivation and performance". *Total Quality Management*, 10: 1009-1025.
- Jang, W-Y. y Lin, C-I. (2008): "An integrated framework for ISO 9000 motivation, depth of ISO implementation and firm performance. The case of Taiwan". *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19: 194-216.
- Kim, D.Y., Kumar, V. y Kumar, U. (2012): "Relationship between quality management practices and innovation". *Journal of Operations Management*, 30: 295-312.
- Kim, S.S., Lee, J. y Prideaux, B. (2014): "Effect of celebrity endorsement on tourists' perception of corporate image, corporate credibility and corporate loyalty". *International Journal of Hospitality Management*, 37: 131-145.
- Lee, P.K.C., To, W.M. y Yu, B.T.W. (2009): "The implementation and performance outcomes of ISO 9000 in service organizations: an empirical taxonomy". *International Journal of Quality and Reliability Management*, 26: 646-662.
- Mak, B.L.M. (2011): "ISO certification in the tour operator sector". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23: 115-130.
- Martínez-Costa, M., Choi, T.Y., Martínez, J.A. y Martínez-Lorente, A.R. (2009): "ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: the performance debate revisited". *Journal of Operations Management*, 27: 495-511.
- Martínez-Costa, M., Martínez-Lorente, A. y Choi, T.Y. (2008): "Simultaneous consideration of TQM and ISO 9000 on performance and motivation: an empirical study of Spanish companies". *International Journal of Production Economics*, 113: 23-39.

- Molina-Azorín, J.F., Tarí, J., Claver-Cortés, E. y López-Gamero, M.D. (2009): "Quality management, environmental management and firm performance: a review of empirical studies and issues of integration". *International Journal of Management Reviews*, 11: 197-222.
- Nair, A. y Prajogo, D. (2009): "Internalisation of ISO 9000 standards: the antecedent role of functionalist and institutionalist motives and performance implications". *International Journal of Production Research*, 47: 4545-4568.
- 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.
- Naveh, E. y Marcus, A.A. (2005): "Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard: installing and using ISO 9000". *Journal of Operations Management*, 24: 1-26.
- Podsakoff, P.M. y Organ D.W. (1986): "Self-reports in organizational research: Problems and prospects". *Journal of Management*, 12: 531-544.
- Posinska, B., Dahlggaard, J.J. y Antoni, M. (2002): "The state of ISO 9000 certification: A study of Swedish organizations". *The TQM Magazine*, 14: 297-306.
- Prajogo, D., Huo, B. y Han, A. (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. (2013): "Developing and validating a measurement instrument of ISO 9001 effectiveness in food manufacturing SMEs". *Journal of Manufacturing Technology Management*, 24: 52-77.
- Ringle, C.M., Wende, S. y Becker, J.A. (2014): *SmartPLS 3*. Hamburg: SmartPLS, <http://www.smartpls.de> (Último acceso: 19 julio 2016)
- Sila, I. (2007): "Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study". *Journal of Operations Management*, 25: 83-109.
- Singh, P.J. (2008): "Empirical assessment of ISO 9000 related management practices and performance relationships". *International Journal of Production Economics*, 113: 40-59.
- Singh, P.J., Power, D. y Chuong, S.C. (2011): "A resource dependence theory perspective of ISO 9000 in managing organizational environment". *Journal of Operations Management*, 29: 49-64.
- Su, H-C, Dhanorkar, S. y Linderman, K. (2015): "A competitive advantage from the implementation timing of ISO Management standards". *Journal of Operations Management*, 37: 31-44.
- Tarí, J.J., Molina, J.F. y Castejón, J.L. (2007): "The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes". *European Journal of Operational Research*, 183: 483-501.
- UNWTO (2015): *Tourism Highlights 2015 Edition*. <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899> (Último acceso 19 julio 2016).
- Yeh, C.M. (2013): "Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees". *Annals of Tourism Research*: 42: 214-239.