

Gestión de la calidad y medioambiental y rendimiento empresarial: un análisis de los hoteles españoles

José Francisco Molina Azorín • Enrique Claver Cortés
Jorge Pereira Moliner • Juan José Tarí Guilló¹
Universidad de Alicante

RECIBIDO: 20 de noviembre de 2007

ACEPTADO: 4 de marzo de 2008

Resumen: Un tema importante en la literatura sobre calidad es la relación entre la gestión de la calidad y el rendimiento empresarial. Lo mismo ocurre en el campo de la gestión medioambiental. La literatura ha analizado estos sistemas por separado y principalmente en empresas manufactureras. Este estudio analiza conjuntamente ambas prácticas de gestión en el sector hotelero. En concreto, este trabajo identifica los niveles de compromiso con la gestión de la calidad y la gestión ambiental de los hoteles españoles y examina la relación entre el compromiso conjunto con estos sistemas de gestión y el rendimiento empresarial. Los resultados muestran tres tipos de hoteles de acuerdo con su nivel de compromiso con la gestión de la calidad y la gestión ambiental: proactivos, intermedios y reactivos. Además, se ha comprobado que el rendimiento crece conforme mayores son los niveles de compromiso con la gestión de la calidad y el medio ambiente.

Palabras clave: Gestión de la calidad / Gestión ambiental / Rendimiento / Sector hotelero.

Quality and Environmental Management and Firm Performance: An Analysis of Spanish Hotels

Abstract: The link between quality management and firm performance is an important topic in quality literature. The same happens in the field of environmental management. The literature has analysed these systems separately and mainly in manufacturing firms. This study analyses both management systems jointly in the hotel industry. Specifically, this study identifies the quality and environmental commitment levels in the Spanish hotels and examines their link with firm performance. The findings show three types of hotels according to their quality and environmental management commitment levels: proactive, intermediate and reactive. Additionally, firm performance increases with quality and environmental commitment levels.

Key Words: Quality management / Environmental management / Performance / Lodging industry.

INTRODUCCIÓN

Un tema importante en la literatura sobre calidad es la relación entre la gestión de la calidad y el rendimiento empresarial, como han mostrado diferentes estudios teóricos y empíricos. Lo mismo ocurre en el campo de la gestión medioambiental. En este sentido, existe un debate en la literatura sobre los efectos positivos y negativos que pueden tener ambos sistemas sobre el rendimiento. No obstante, la mayoría de las investigaciones muestra resultados positivos en estas relaciones y, por lo tanto, se puede argumentar que se pueden esperar mejoras en el rendimiento a partir de la implantación eficaz de programas de gestión de la calidad (Hendricks y Singhal, 1997) y de gestión ambiental (Porter y Van der Linde, 1995).

La literatura ha analizado estos sistemas por separado y principalmente en empresas manufactureras. En este trabajo se analiza la influencia del grado de compromiso conjunto con la calidad y el medio ambiente de los hoteles españoles. En este sentido, la literatura teórica ha señalado los beneficios de la integración de ambos

sistemas (Karapetrovic, 2002, 2003), pero no se han realizado estudios empíricos de la influencia de un sistema integrado de calidad y medio ambiente sobre el rendimiento.

Con respecto al sector hotelero, varios estudios muestran los efectos positivos de estos dos sistemas de gestión por separado. Los hoteles están concienciados con la calidad de producto y de servicio debido a que puede influir sobre su rendimiento (Gustafsson, Nilsson y Johnson, 2003; Antony, Antony y Ghosh, 2004). Del mismo modo, la gestión ambiental puede tener impactos directos e indirectos sobre el rendimiento de un hotel y sobre la competitividad de un destino (Mihalič, 2000; Chan, 2005). La gestión de la calidad y la gestión ambiental han sido analizadas en empresas manufactureras y de servicios, siendo menor el número de estudios dedicados a estos sistemas de gestión en empresas de servicios (Sureshchandar, Rajendran y Anantharaman, 2001; Gustafsson, Nilsson y Johnson, 2003). Además, aunque hay autores que han examinado las prácticas hoteleras en materia de calidad (Camisón, 1996; Partlow, 1996) y en materia ambiental (Kirk, 1998; Chan y Wong,

2006), la relación entre la gestión de la calidad, la gestión ambiental y el rendimiento no ha sido examinada con tanta profundidad en el sector hotelero como en la literatura general sobre gestión de la calidad y gestión ambiental. De esta forma, es necesario investigar más sobre esta relación para cubrir este *gap* en este sector.

Este estudio se aplica al sector hotelero español, ya que es uno de los pilares del sector turístico. El turismo emplea a 160 millones de personas en todo el mundo y genera 700 billones de dólares en concepto de ingresos fiscales. Dentro del sector servicios, el sector turístico es el más importante tanto por el número de personas que emplea como por los importantes efectos económicos y sociales que genera en las regiones (Holjevac, 2003). Además, España es la segunda potencia turística mundial por número de turistas, después de Francia, y por ingresos por turista, después de Estados Unidos (OMT, 2007).

El objetivo de este estudio es doble: identificar el nivel de compromiso conjunto con la gestión de la calidad y la gestión ambiental en el sector hotelero español y analizar si los hoteles con mayores niveles de compromiso presentan rendimientos empresariales más elevados. Este trabajo realiza contribuciones principalmente en dos áreas. En primer lugar, contribuye al análisis conjunto de la gestión de la calidad y la gestión ambiental, que ha sido escasamente estudiado. En segundo lugar, contribuye a extender los efectos positivos de ambos sistemas sobre el rendimiento al analizar si los hoteles con mayor compromiso con la gestión de la calidad y la gestión ambiental presentan mejores resultados.

Este trabajo se estructura de la siguiente forma. La siguiente sección realiza una revisión teórica de la relación entre gestión de la calidad y rendimiento, gestión ambiental y rendimiento y de la posible integración entre calidad y medio ambiente. A continuación, se explica el método de investigación y, antes de las conclusiones, se muestran los resultados obtenidos.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y EL RENDIMIENTO EMPRESARIAL

Los líderes de la calidad destacaron la importancia de esta para mejorar los resultados de la

empresa (Crosby, 1979; Deming, 1982; Juran, 1988). En este sentido, Deming (1982) señaló que una mayor calidad implica menores costes e incrementos de productividad, que pueden llevar a la empresa a conseguir una mayor cuota de mercado y a mejorar su competitividad. Esta mejora de la calidad no cuesta porque la reducción de costes puede llevar a mejorar la cuota de mercado (Crosby, 1979; Juran, 1988). Como consecuencia, la gestión de la calidad puede influir positivamente sobre la posición competitiva de la empresa generando reducciones de costes e incrementos de los niveles de diferenciación (Belohlav, 1993; Grant, 2002). Esta teoría indica que la gestión de la calidad puede tener efectos positivos sobre los resultados de la empresa. Esto es así porque la calidad puede facilitar la reducción de costes, eliminar retrabajos, inspecciones, etc., generando mejoras de productividad y del desempeño de la empresa (Evans y Lindsay, 2002).

Esta relación se ha analizado también desde un punto de vista empírico y los resultados que se han obtenido han sido dispares. En realidad, existe un debate en la literatura sobre los efectos positivos y negativos de la gestión de la calidad. En esta línea, para analizar esta relación los estudios han considerado como variables de la calidad principalmente las siguientes: la TQM y la certificación ISO 9001.

En relación con la variable TQM, diferentes estudios empíricos han concluido que la relación entre la gestión de la calidad (medida como TQM) y el resultado empresarial es positiva (Flynn, Schroeder y Sakakibara, 1995; Powell, 1995; Easton y Jarrell, 1998; Samson y Terziovski, 1999; Kaynak, 2003; Taylor y Wright 2003; Prajogo y Sohal, 2006). Según algunos de estos trabajos, una parte importante del éxito de este sistema depende de los aspectos *soft*, es decir, de las dimensiones relacionadas con la gestión de las personas tales como, entre otras, el liderazgo y la gestión de personal (Powell, 1995; Samson y Terziovski, 1999; Terziovski, Power y Sohal, 2003).

No obstante, otros autores han encontrado que esta relación no existe (Boje y Winson 1993; Taylor y Wright, 2003). Esto puede ser debido, entre otros motivos, a las razones para implantar la gestión de la calidad (por ejemplo, razones ex-

ternas), a una implantación ineficiente y a una falta de apoyo de la dirección.

Con respecto a los efectos de la certificación ISO 9001 sobre el resultado, unos estudios señalan que las empresas certificadas no obtienen mejores resultados que las que no lo están (Singsels, Ruël y van de Water, 2001; Tsekouras, Dimaras y Skuras, 2002), mientras que otros indican lo contrario. Algunos de estos trabajos relativos a la norma ISO 9001 señalan que la norma puede tener un impacto en el resultado financiero (Wayhan, Kirche y Khumawala, 2002; Chow-Chua, Goh y Wan, 2003). Estas mejoras en el resultado de la empresa se atribuyen principalmente a la mejora de los procesos internos de la organización (Sharma, 2005). Junto a estos resultados, es interesante destacar algún trabajo que muestra resultados controvertidos. Por ejemplo, Martínez Costa y Martínez Lorente (2007) señalaron que la certificación ISO 9000 puede tener efectos negativos en los resultados de la organización.

A partir de esta revisión, se puede decir que los estudios han proporcionado conclusiones opuestas. No obstante, la gran mayoría de trabajos analizados muestran resultados positivos y, como consecuencia, se puede concluir que la implantación efectiva de un sistema de gestión de la calidad total (Hendricks y Singhal, 1997) y de un sistema basado en la norma ISO 9001 (Naveh y Marcus, 2004) pueden influir positivamente sobre el resultado empresarial. Estas investigaciones han analizado tanto empresas industriales como de servicios o incluso ambas y no se han detectado diferencias importantes entre los dos sectores. En este sentido, la literatura señala que la gestión de la calidad se puede aplicar con éxito en ambos sectores (Huq y Stolen, 1998; Brah, Wong y Rao, 2000; Prajogo, 2005).

En esta línea, las empresas de servicios, y en concreto los hoteles, se preocupan por la calidad del producto y del servicio porque puede influir sobre su resultado (Gustafsson, Nilsson y Johnson, 2003; Antony, Antony y Ghosh, 2004). En este contexto, los hoteles se enfrentan a una competencia internacional no sólo entre destinos sino también entre los propios establecimientos hoteleros, y a unos turistas cada vez más exigentes y experimentados que ya no se centran tan

sólo en el precio. Ante este escenario, la empresa hotelera puede mejorar su desempeño a través de una mejora de la calidad de su servicio (Poon, 1993). Esta mayor competitividad ha provocado que la calidad sea un factor importante en este tipo de empresas (Ingram y Daskalakis, 1999; Costa, 2004).

De este modo, la gestión de la calidad puede influir en el rendimiento hotelero de dos formas: por un lado, puede generar beneficios internos a través de la mejora de los procesos y, por otro lado, beneficios externos a través del mercado. Los beneficios internos se refieren al funcionamiento interno del hotel como, por ejemplo, los derivados de un incremento de la productividad, de una mejora de la eficiencia, de una reducción de costes, etc. Por su parte, los beneficios externos se refieren a los efectos de la calidad sobre la satisfacción del cliente y la demanda como, entre otras, incrementar las ventas y la cuota de mercado, atraer nuevos turistas, mejorar la imagen del hotel y la satisfacción de los turistas.

RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL Y EL RENDIMIENTO EMPRESARIAL

Al igual que en el campo de la calidad, la distinción entre ventaja en costes y ventaja en diferenciación (Porter, 1980) ofrece un marco útil para analizar la influencia de la gestión medioambiental sobre la rentabilidad empresarial. De hecho, una correcta gestión medioambiental ha sido comparada en muchas ocasiones con la gestión de la calidad, ya que ambas pueden tener un impacto positivo sobre la competitividad de la empresa en términos de costes y diferenciación.

En el ámbito de la gestión medioambiental, si bien los instrumentos de control de la contaminación simplemente van a suponer costes adicionales para las compañías, las prácticas de prevención de la contaminación, en relación con la ventaja en costes, permiten a las empresas ahorrar costes, materias primas y energía y reutilizar materiales reciclados (Shrivastava, 1995a; Hart, 1997; Chan y Lam, 2003; Chan, 2005). En ese sentido, la eco-eficiencia se refiere, precisamente, al hecho de producir y distribuir bienes y ser-

vicios a precios competitivos al tiempo que se reduce el impacto ecológico y la intensidad de recursos, minimizando el material y la energía utilizada y, de esta forma, reduciendo los costes (Schmidheiny, 1992; Knight, 1995; Starik y Marcus, 2000). La prevención de la contaminación puede ayudar a las empresas a alcanzar una situación “win-win”, en la que tanto las compañías como el medio ambiente ganan y se benefician. Esta idea refleja la aproximación conocida como “hipótesis Porter” (Porter y Van der Linde, 1995).

No obstante, esta visión positiva coexiste con otra más tradicional de tipo negativo que postula que el compromiso medioambiental de una empresa le puede llevar a una reducción de sus resultados, ya que puede aumentar sus costes y restarle competitividad (Jaffe *et al.*, 1995). Los defensores de esta visión tradicional responden a los vinculados con la visión positiva indicando que, aunque una reducción de los costes se puede obtener fácilmente con una serie de medidas simples de prevención, las acciones más ambiciosas de prevención pueden suponer costes que superen los ahorros en los que incurre la empresa (Walley y Whitehead, 1994).

Los defensores de la “hipótesis Porter” argumentan que, en cualquier caso, a largo plazo las inversiones en prevención serán compensadas con mayores ahorros (Dechant y Altman, 1994; Shrivastava, 1995b). Adicionalmente, la gestión medioambiental también puede permitir un aumento de diferenciación. Así, por ejemplo, una reducción de los niveles de contaminación y la adopción de medidas respetuosas con el medio ambiente pueden mejorar la imagen verde de la empresa e incrementar la demanda de los consumidores sensibles a los temas medioambientales, en tanto que las características ecológicas de los productos y servicios se están convirtiendo en un nuevo argumento competitivo valorado por estos clientes “verdes” (Elkington, 1994; Miles y Covin, 2000; Chan y Wong, 2006).

Desde un punto de vista empírico, los trabajos que han analizado la relación entre la gestión medioambiental y el desempeño empresarial se han centrado sobre todo en empresas manufactureras (Klassen y McLaughlin, 1996; Hart y Ahuja, 1996; Cordeiro y Sarkis, 1997; Klassen y Why-

bark, 1999; Christmann, 2000; King y Lenox, 2002; Wagner *et al.*, 2002). Las variables ambientales utilizadas son diversas. Algunos estudios utilizan variables de gestión medioambiental como prácticas, iniciativas, tecnologías o sistemas de gestión (Sharma y Vredenburg, 1998; Judge y Douglas, 1998; Klassen y Whybark, 1999), mientras que otros trabajos utilizan variables de desempeño ambiental en términos positivos –reducción de emisiones y de contaminación– o negativos –emisiones generadas– (Hamilton, 1995; Hart y Ahuja, 1996; Cordeiro y Sarkis, 1997; Wagner *et al.*, 2002). Además, los trabajos suelen utilizar como variables de rendimiento la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera y el margen sobre ventas, en términos objetivos y perceptuales.

En el sector hotelero se pueden aplicar medidas de gestión medioambiental como buenas prácticas o implantar sistemas de gestión ambiental que pueden ayudar a reducir costes (por ejemplo, a través de medidas de reducción de consumo de agua y energía) y a aumentar la diferenciación de un hotel. Los turistas son cada vez más exigentes, lo que fuerza a los hoteleros a adaptarse a sus nuevos gustos y preferencias, incluyendo el mayor respeto hacia el medio ambiente. Si los hoteles practican una correcta gestión medioambiental pueden contribuir con ello a aumentar la calidad percibida de sus clientes sobre el producto turístico (Kirk, 1998; Chan y Wong, 2006), además de ofrecer un destino saludable y de poseer distintivos de diferenciación y de mejora de su imagen ecológica (Shrivastava, 1995b).

La relación entre el hotel y el destino en donde está emplazado nos muestra un impacto adicional del medio ambiente sobre el desempeño empresarial en este sector. En otras palabras, además del impacto directo que implica la aplicación de medidas de gestión medioambiental por parte de un hotel sobre su rentabilidad, también habría que resaltar el impacto indirecto derivado del aumento de la competitividad del destino en el que se localiza. En este sentido, diversos estudios han concluido que la gestión ambiental mejora la competitividad del destino (Hassan, 2000; Mihalič, 2000; Huybers y Ben-net, 2003). El turismo es una actividad con una

gran dependencia de su medio ambiente. Si el destino está correctamente conservado, los recursos que atraen turistas permanecerán durante más tiempo, lo que puede mantener –e incluso incrementar– la competitividad de un destino y diferenciarlo de otros (Mihalič, 2000; Hu y Wall, 2005). Por lo tanto, conservar el destino en buenas condiciones es necesario para garantizar la futura viabilidad y rentabilidad de las empresas turísticas que operan en él. El hecho de que todos los subsectores turísticos, incluyendo los hoteles, aumenten la calidad del destino a través de la gestión ambiental permite un aumento del valor del producto turístico que se ofrece (Mathieson y Wall, 1982), un aumento en el número de turistas procedentes de segmentos medioambientalmente más concienciados y una mayor fidelización (Hu y Wall, 2005). Todo ello supondrá una fuente de mayores ingresos para los establecimientos localizados en estos destinos (Kirk, 1998).

Desde un punto de vista empírico, si bien la mayor parte de los estudios, como hemos comentado anteriormente, se han centrado en empresas manufactureras, algunos trabajos han analizado empresas pertenecientes al sector servicios, y concretamente a la industria hotelera (Álvarez, De Burgos y Céspedes, 2001; Carmona Moreno, Céspedes Lorente y De Burgos Jiménez, 2004; Crespi Cladera y Orfila Sintés, 2005; Kassinis y Soteriou, 2005). En estos trabajos se analizan las prácticas de gestión medioambiental introducidas por los hoteles y, en algunos casos, la influencia sobre su desempeño.

INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL

La integración de la gestión de la calidad y la gestión medioambiental se están convirtiendo en un tópico relevante tanto en la investigación como en la práctica empresarial (Karapetrovic y Willborn, 1998; Wilkinson y Dale, 1999a, 1999b, 2001; Karapetrovic, 2002, 2003). De hecho, muchas empresas están implantando ambos sistemas de gestión de forma sucesiva o simultánea. La implantación de ambos sistemas de gestión se puede llevar a cabo de tres maneras (Karapetrovic y Willborn, 1998):

- Estableciendo primero el sistema de gestión de la calidad y seguidamente el de gestión ambiental.
- Estableciendo primero el sistema de gestión ambiental y seguidamente el de calidad.
- Estableciendo simultáneamente los sistemas de calidad y de gestión ambiental.

En cualquiera de estos tres casos, la empresa debe reflexionar sobre el nivel deseable de integración entre ambos sistemas de gestión. Este nivel de integración puede representarse como un continuo con dos extremos: uno con un mínimo grado de integración con los dos sistemas de gestión funcionando de forma independiente, y otro con un grado de integración total entre los sistemas. Las empresas deben situarse en algún lugar entre estos dos extremos mostrando diversos grados de integración.

En este contexto, una cuestión es integrar estándares y otra integrar sistemas de gestión (Karapetrovic, 2003). De esta forma, es más importante centrarse en los sistemas de gestión y no sólo en los requisitos de las normas ISO. Como consecuencia, la empresa se encontrará en una posición más ventajosa para desarrollar una filosofía de mejora continua que cuando desarrolla otros sistemas menos ambiciosos basados simplemente en el cumplimiento de ciertos requisitos.

En cualquier caso, estas posibilidades de integración se basan en un conjunto de paralelismos o de similitudes entre estos sistemas. En apartados anteriores se señalaron las posibilidades que ofrecen la gestión de la calidad y la gestión medioambiental para reducir los costes y aumentar el grado de diferenciación de la empresa y, de esta forma, influir positivamente sobre su rentabilidad. Otro paralelismo se encuentra en el cambio de filosofía que se ha desarrollado en ambos ámbitos, pasándose de un enfoque de control a otro de prevención, enfatizándose la idea de mejora continua. Además, las prácticas y factores que facilitan la implantación de estos sistemas de gestión también son comunes (Klassen y McLaughlin, 1993; Flynn, Schroeder y Sakakibara, 1994; Curkovic, 2003; Kaynak, 2003): liderazgo, planificación, relaciones con clientes y otros grupos de interés y gestión de personas, entre otras.

Todo ello justifica algunos beneficios derivados de la integración señalados por la literatura, tales como los siguientes (Beckmerhagen *et al.*, 2003; Beechner y Koch, 1997; Poksinska, Dahlgaard y Eklund, 2003; Rodríguez y Ricart, 2000; Wilkinson y Dale, 1999a):

- Una mejora de la eficiencia de la organización, evitando la duplicación de esfuerzos y reduciendo costes.
- Una reducción de la burocracia, eliminando la duplicación de políticas, procedimientos y registros.
- La alineación de objetivos, procesos y recursos, y una reducción en los costes de auditorías internas y externas.
- La posibilidad de realizar formación conjunta y de mejorar la comunicación entre todos los niveles de la organización.

Estas ideas señalan los beneficios que puede obtener una empresa de integrar la gestión de la calidad y la gestión del medio ambiente. A su vez, una implantación efectiva de ambos sistemas puede tener efectos positivos sobre el resultado empresarial a través de la reducción de costes y del aumento de la diferenciación. A partir de estas ideas, se puede pensar que las empresas más proactivas en gestión de la calidad y del medio ambiente simultáneamente pueden tener unos resultados mejores. A partir de aquí, se puede formular la siguiente hipótesis:

- *H₁: Los hoteles más comprometidos con la gestión de la calidad y la gestión del medio ambiente consiguen un mayor rendimiento empresarial.*

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio está formada por los establecimientos hoteleros individuales de tres a cinco estrellas de toda España que aparecen en la *Guía oficial de hoteles de Turespaña 2005*. Se han considerado que estas categorías corresponden a los hoteles con mayores posibilidades de mostrar un mayor compromiso con la

gestión de la calidad y de la gestión ambiental. El tamaño poblacional asciende a 3.900 hoteles entre los que hay 2.532 de tres estrellas, 1.235 de cuatro y 133 de cinco.

Se envió por correo postal un cuestionario estructurado con preguntas cerradas a la atención del director de los 3.900 establecimientos hoteleros. Previamente, este cuestionario fue sometido a una fase de pretest en la que participaron diez directores de hotel, un presidente de una asociación de hoteleros y tres investigadores del sector. Finalmente, 300 hoteles cumplimentaron el cuestionario.

Además, se comprobó el sesgo de no respuesta a partir de las variables categoría y número de habitaciones de los hoteles. Los resultados indicaron que las categorías entre la muestra y la población están significativamente relacionadas ($p < 0,05$ a partir de la prueba chi-cuadrado de Pearson) y que no existen diferencias significativas entre el número de habitaciones de la muestra y de la población ($p > 0,10$ a partir de la prueba U de Mann-Whitney). Por lo tanto, la muestra no presenta sesgo de no respuesta.

MEDIDAS

Con el propósito de alcanzar los objetivos de este estudio, se emplearon escalas para medir el compromiso con la gestión de la calidad, el compromiso con la gestión medioambiental y el rendimiento empresarial.

♦ *Compromiso con la calidad.* Para la medición del compromiso con la calidad se han empleado una serie de prácticas a partir de una revisión de la literatura. En este sentido, destacan los estudios que desarrollan una escala fiable y válida para medir la gestión de la calidad en el sector industrial (Flynn, Schroeder y Sakakibara, 1994; Ahire, Golhar y Waller, 1996) y en el sector industrial y de servicios (Saraph, Benson y Schroeder, 1989; Badri, Davis y Davis, 1995; Black y Porter, 1995, 1996; Grandzol y Gershon, 1998; Quazi *et al.*, 1998; Rao, Solis y Raghunathan, 1999; Conca, Llopis y Tarí, 2004). En estos estudios existe un tronco común de prácticas formado por el liderazgo, la planificación, la formación, la implicación de los trabajadores, la orientación al cliente, la gestión de proveedores,

la gestión de procesos, la cultura de calidad centrada en la mejora continua y el diseño del producto.

Por otro lado, otros trabajos han estudiado la gestión de la calidad desde la perspectiva del sector hotelero con el objetivo de adaptar esas prácticas a este sector particular y obtener una escala de medida de la variable gestión de la calidad en los hoteles. Breiter y Bloomquist (1998) identifican 12 principios de la calidad: liderazgo, orientación al cliente, *empowerment*, mejora de procesos, decisiones basadas en hechos, formación y desarrollo, recompensas y reconocimientos, flexibilidad, herramientas y técnicas, dirección estratégica de la calidad, equipos de trabajo y cooperación con proveedores. Harrington y Akehurst (1996) estudian si los hoteles ofrecen cuestionarios de calidad a los clientes, si esos cuestionarios son anónimos, si se realizan entrevistas con los clientes, si la dirección tiene contacto con los clientes, si existe departamento de calidad, si se realizan entrevistas en grupo y si hay observación y retroalimentación de los empleados. Arasli (2002a,b) mide la variable gestión de la calidad considerando 7 constructos: liderazgo, equipos de trabajo, *empowerment*, satisfacción de los empleados, participación, formación y cambio. Camisón (1996) y Camisón *et al.* (1996) utilizaron 33 ítems para que los directivos evaluaran los nueve criterios del modelo EFQM y 23 ítems para los clientes.

A partir de esta revisión teórica, se utilizaron 10 prácticas o ítems que se valoraron con una escala de opinión tipo Likert (tabla 1). Los ítems de esta escala se basan en el tronco común de prácticas anteriormente identificadas y las utilizadas en el sector hotelero. Esta escala oscila entre 1 (mínimo grado de compromiso con la práctica indicada) y 7 (máximo grado de compromiso con la práctica indicada).

♦ *Compromiso con la gestión ambiental.* Para medir esta variable se emplea la escala validada por Carmona Moreno, Céspedes Lorente y De Burgos Jiménez (2004). Esta escala está compuesta por los ítems que aparecen en la tabla 1. Cada uno de estos ítems son valorados por los directivos encuestados con una escala de opinión tipo Likert de 7 puntos, en el que 1 representa el mínimo grado de compromiso y 7 el máximo.

Estos ítems proceden de la literatura previa sobre gestión ambiental desde un punto de vista general (Aragón Correa, 1988; Henriques y Sadowsky, 1999; Hunt y Auster, 1990) y hotelero (Kirk, 1998; IHEI, 1993).

♦ *Rendimiento empresarial.* En este estudio se considera el rendimiento tanto en términos financieros como operativos (Venkatraman y Ramanujam, 1986), medidos a partir de datos primarios y con indicadores adaptados al sector hotelero. Además, se emplean variables objetivas y subjetivas para medir el rendimiento empresarial. Esta combinación de variables es de suma importancia en el sector hotelero, pues en él se comercializan experiencias intangibles a los turistas (Reichel y Haber, 2005). Las variables objetivas que se midieron fueron el porcentaje de ocupación por habitaciones, el beneficio bruto total y por habitación y día. Las variables beneficio bruto total y por habitación y día se midieron a partir de diez intervalos en los que los hoteleros debían marcar dónde se localizaban estas variables en sus respectivos establecimientos. Estos intervalos se han extraído de la siguiente manera. A partir de las 2.086 empresas hoteleras que aparecen en la base de datos SABI hasta el 15/09/2004, se han extraído 221 empresas de toda España que son hoteles con un único establecimiento y que tienen entre tres y cinco estrellas. Se identificaron estas empresas hoteleras con un solo establecimiento mediante el cotejo de razones sociales, direcciones postales y teléfonos realizado entre los hoteles que aparecen en la *Guía oficial de hoteles* y en la base de datos SABI. De estos 221 hoteles, se calculó el beneficio bruto medio que obtuvieron en los cinco ejercicios económicos anteriores. A partir de esas medias, se calcularon los percentiles 0 (valor mínimo), 5, 10, 25 (primer cuartil), 50 (mediana), 75 (segundo cuartil), 90, 95 y 100 (máximo), que son valores que dejan por debajo de su posición un tanto por ciento determinado de las frecuencias acumuladas. Para el cálculo del beneficio bruto por habitación y día se procedió de la misma manera, pero dividiendo los beneficios brutos entre el número de habitaciones del hotel y los días que tiene un año.

Por lo que respecta a las variables de rendimiento empresarial subjetivas, se emplea la esca-

la desarrollada por Camisón (1999). Esta escala está formada por 10 ítems valorados con una escala tipo Likert que oscila entre 1, que indica que el ítem de rendimiento está mucho peor que el de los competidores conocidos, y 7, que indica que el ítem de rendimiento está mucho mejor que el de los competidores conocidos (ver tabla 1).

EVALUACIÓN DE LAS ESCALAS DE MEDIDA

En este apartado se comprueba la idoneidad de las escalas de medida empleadas a partir del análisis de su validez y fiabilidad. En cuanto a la validez, una de las clasificaciones más aceptada es la que distingue entre validez de contenido, constructo y criterio. Una escala tiene validez de contenido si contiene los ítems necesarios para

Tabla 1.- Análisis factorial y fiabilidad

VARIABLES	FACTOR 1	FACTOR 2
COMPROMISO CON LA CALIDAD		
1. La dirección está comprometida con la calidad	0,726	
2. Se conocen las necesidades actuales y futuras de los clientes	0,697	
3. La empresa colabora con los intermediarios para la mejora del producto	0,632	
4. La empresa colabora con los proveedores para la mejora del producto	0,725	
5. Los empleados del establecimiento reciben formación en materia de calidad	0,820	
6. Se fomenta la motivación de los empleados	0,822	
7. Todo el personal está involucrado en la elaboración del producto	0,832	
8. Se identifican mejoras en el proceso de prestación del servicio	0,859	
9. Control del cumplimiento de los objetivos y corrección de las desviaciones	0,849	
10. Cultura de calidad centrada en la mejora continua	0,866	
<i>α de Cronbach</i>	0,93	
<i>Autovalores por factor</i>	6,188	
<i>Determinante</i>	0,0007	
<i>KMO</i>	0,917	
<i>Significatividad del test de esfericidad de Bartlett</i>	0,000	
<i>% Total de varianza explicada</i>	61,88%	
COMPROMISO CON LA GESTION AMBIENTAL		
• <i>Compromiso ambiental básico</i>		
1. Compra de productos ecológicos	0,343	0,633
2. Al cliente se le facilita la colaboración ambiental dentro del establecimiento	0,485	0,496
3. Reducción del uso de productos peligrosos para el medio ambiente	0,236	0,771
4. Prácticas de ahorro de energía	0,117	0,860
5. Prácticas de ahorro de agua	0,114	0,871
6. Recogida selectiva de residuos sólidos	0,326	0,505
• <i>Compromiso ambiental avanzado</i>		
7. La empresa forma a los trabajadores en materia medioambiental	0,714	0,412
8. Compensación a los empleados con iniciativas ambientales	0,829	0,151
9. Empleo de argumentos ecológicos en las campañas de marketing	0,820	0,141
10. Organización por parte de la empresa de actividades ambientales	0,855	0,119
11. La empresa tiene un enfoque ambiental a largo plazo	0,667	0,407
12. Cuantificación de ahorros y de costes ambientales	0,651	0,429
<i>α de Cronbach</i>	0,89	0,83
<i>Autovalores por factor</i>	5,992	1,587
<i>Determinante</i>	0,001	
<i>KMO</i>	0,904	
<i>Significatividad del test de esfericidad de Bartlett</i>	0,000	
<i>% Total de varianza explicada</i>	63,17%	
RENDIMIENTO		
• <i>Rendimiento competitivo</i>		
1. Porcentaje de ocupación por habitaciones	0,591	0,197
2. Ganancia de cuota de mercado	0,619	0,355
3. Crecimiento medio de las ventas en los últimos cinco años	0,641	0,322
4. Ingresos por habitaciones	0,838	0,179
5. Beneficio bruto total	0,904	0,090
6. Beneficio bruto por habitación y día	0,890	0,117
7. Creación de riqueza (valor contable de la empresa con respecto a su valor de mercado)	0,813	0,248
8. Capacidad de generar beneficios en tiempos de crisis	0,800	0,217
• <i>Satisfacción de los grupos de interés</i>		
9. Nivel de satisfacción de los clientes	0,225	0,833
10. Nivel de satisfacción de los empleados	0,155	0,862
<i>α de Cronbach</i>	0,92	0,71
<i>Autovalores por factor</i>	5,510	1,188
<i>Determinante</i>	0,002	
<i>KMO</i>	0,880	
<i>Significatividad del test de esfericidad de Bartlett</i>	0,000	
<i>% Total de varianza explicada</i>	66,98%	

medir el constructo en su totalidad. La validez de contenido se alcanza tras haber realizado una exhaustiva revisión de la literatura y con el juicio de expertos profesionales y académicos sobre la materia a tratar, como sucede en este estudio.

La validez de constructo se ha comprobado realizando un análisis factorial para cada medida (tabla 1). Por lo que respecta al compromiso con la calidad, todos los ítems que componen esta escala se agrupan en un único factor. Sin embargo, para el compromiso con la gestión ambiental se han obtenido dos variables latentes: el *compromiso ambiental básico*, que agrupa los ítems relacionados con los costes empresariales, y el *compromiso ambiental avanzado*, que agrupa los ítems que representan un mayor esfuerzo y compromiso por parte de la empresa. En cuanto al rendimiento subjetivo, sus ítems se agrupan en dos variables latentes: la *satisfacción de los grupos de interés*, que indica el nivel de satisfacción de los clientes y de los empleados, y el *rendimiento competitivo*, que recoge al resto de variables de carácter económico y financiero.

Por lo que respecta a la validez de criterio, esta se ha comprobado a través de correlaciones entre las diferentes variables de rendimiento y el resto de las variables estratégicas. La matriz de correlaciones muestra que la mayoría de las variables predictoras están significativamente relacionadas con el desempeño ($p < 0,05$).

Por último, se ha analizado la fiabilidad para cada factor a partir del alfa de Cronbach. En este sentido, el nivel mínimo recomendable de 0,7 (Nunnally, 1978) es superado en todos los casos. Hemos de indicar que todas las nuevas variables latentes encontradas serán consideradas como nuevas variables para los próximos análisis.

RESULTADOS

Uno de los objetivos de este estudio consiste en caracterizar el grado de compromiso de los hoteles españoles con la gestión de la calidad y de la gestión ambiental. Para ello, los hoteles se agruparon por medio de un análisis clúster en dos etapas (Hair *et al.*, 1995; Punj y Stewart, 1983). En primer lugar, se aplicó un análisis clúster jerárquico con el método de Ward para determinar el número de grupos hoteleros. En segundo lugar, se aplicó un análisis clúster no-

jerárquico para clasificar a los hoteles en los diferentes grupos obtenidos. La solución que se obtuvo fue que existen tres grupos de hoteles de acuerdo con el criterio del cambio porcentual del coeficiente de aglomeración y el dendograma.

Los datos para interpretar los grupos de hoteles en función de su compromiso con la gestión de la calidad y la gestión ambiental aparecen en la tabla 2. La solución ofrecida por el análisis clúster fue validada por dos vías. En la primera existen diferencias significativas en los factores y variables entre los grupos obtenidos y que han servido para su construcción. La segunda vía de validación consiste en la aplicación de un análisis discriminante, el cual reveló que el 99% de los casos están correctamente agrupados con su respectivo grupo.

La interpretación de los tres grupos de hoteles obtenidos es la siguiente.

- Grupo 1: Hoteles proactivos. Es el segundo grupo más numeroso y está formado por los hoteles que tienen el mayor compromiso con la calidad y la gestión medioambiental básica y avanzada.
- Grupo 2: Hoteles intermedios. Es el grupo en el que se localizan la mayoría de los hoteles que han participado en el estudio. Este grupo tiene un compromiso con la calidad superior a la media pero, por lo que respecta al compromiso medioambiental, están por debajo de la media tanto en la estrategia ambiental básica como en la avanzada y en la mayoría de los ítems que componen estas dos estrategias.
- Grupo 3: Hoteles reactivos. Es el grupo menos numeroso y sus compromisos tanto con la calidad como con el medio ambiente están siempre por debajo de la media e incluso son los hoteles que obtienen las puntuaciones mínimas en cada uno de los ítems.

Por otra parte, hemos considerado interesante comparar si existen diferencias en algunas variables relevantes en el sector hotelero para cada uno de los grupos obtenidos. Las variables que se comparan son la categoría, el tamaño, el número de servicios ofrecidos por el hotel, la pertenencia a una cadena y los precios medios de una habitación doble. Como se puede observar en la tabla 3, la categoría aumenta conforme ma-

Tabla 2.- Niveles de compromiso con la calidad y el medio ambiente

VARIABLES	GRUPO 1 n=91	GRUPO 2 n=158	GRUPO 3 n=51	MEDIA	SIG.
Compromiso con la calidad	6,29	5,73	4,11	5,62	0,000(1)
Compromiso ambiental básico	6,16	5,05	3,72	5,16	0,000(1)
Compromiso ambiental avanzado	5,21	2,99	1,73	3,46	0,000(1)
ITEMS DEL COMPROMISO CON LA CALIDAD					
- La dirección está comprometida con la calidad	6,74	6,32	5,08	6,23	0,000(2)
- Se conocen las necesidades actuales y futuras de los clientes	6,09	5,75	4,67	5,67	0,000(2)
- La empresa colabora con los intermediarios para la mejora del producto	5,97	5,52	4,12	5,42	0,000(2)
- La empresa colabora con los proveedores para la mejora del producto	6,34	5,70	4,59	5,71	0,000(2)
- Los empleados del establecimiento reciben formación en materia de calidad	6,22	5,37	3,35	5,28	0,000(2)
- Se fomenta la motivación de los empleados	6,18	5,49	3,63	5,38	0,000(2)
- Todo el personal está involucrado en la elaboración del producto	6,21	5,78	3,84	5,58	0,000(2)
- Se identifican mejoras en el proceso de prestación del servicio	6,27	5,84	4,27	5,70	0,000(2)
- Control del cumplimiento de los objetivos y corrección de las desviaciones	6,42	5,74	3,80	5,61	0,000(2)
- Cultura de calidad centrada en la mejora continua	6,46	5,80	3,71	5,65	0,000(2)
ITEMS DEL COMPROMISO AMBIENTAL BASICO					
- Compra de productos ecológicos	5,62	4,24	2,84	4,42	0,000(2)
- Al cliente se le facilita la colaboración ambiental dentro del establecimiento	5,95	4,28	3,12	4,59	0,000(2)
- Reducción del uso de productos peligrosos para el medio ambiente	6,30	5,32	3,73	5,35	0,000(2)
- Prácticas de ahorro de energía	6,40	5,70	4,39	5,69	0,000(2)
- Prácticas de ahorro de agua	6,37	5,54	4,31	5,59	0,000(2)
- Recogida selectiva de residuos sólidos	6,33	5,22	3,90	5,34	0,000(2)
ITEMS DEL COMPROMISO AMBIENTAL AVANZADO					
- La empresa forma a los trabajadores en materia medioambiental	5,55	3,43	1,75	3,79	0,000(2)
- Compensación a los empleados con iniciativas ambientales	4,37	2,10	1,31	2,65	0,000(2)
- Empleo de argumentos ecológicos en las campañas de marketing	4,86	2,46	1,80	3,09	0,000(2)
- Organización por parte de la empresa de actividades ambientales	4,63	2,31	1,35	2,86	0,000(2)
- La empresa tiene un enfoque ambiental a largo plazo	6,01	4,09	2,24	4,37	0,000(2)
- Cuantificación de ahorros y de costes ambientales	5,81	3,58	1,90	3,98	0,000(2)

(1) ANOVA; (2) Chi-cuadrado de Pearson.

Tabla 3.- Comparación de categoría, tamaño, servicios, cadena y precios entre los grupos

VARIABLES	PROACTIVOS	INTERMEDIOS	REACTIVOS	SIGN.
Categoría	3,59	3,45	3,29	0,044(1)
Tamaño	150,56	118,53	100,31	0,065(2)
Número de servicios ofrecidos por el hotel	18,40	16,97	16,20	0,019(2)
Pertenencia a una cadena	0,51	0,37	0,47	0,078(1)
Precio medio habitación doble	128,73 €	113,25 €	98,05 €	0,018(2)

(1) Chi-cuadrado de Pearson; (2) F de ANOVA.

yor es el nivel de compromiso con la calidad y la gestión medioambiental. Lo mismo ocurre en relación con el tamaño, los servicios que se ofrecen, la probabilidad de pertenecer a una cadena y el precio de las habitaciones. Estos resultados se pueden deber a que son los hoteles con más recursos los que mayor compromiso tienen con la gestión de la calidad y con la gestión ambiental.

Ante estos resultados, resulta interesante desagregar las variables categoría, tamaño y pertenencia a una cadena para analizar en qué grado varían los compromisos con la calidad y el medio ambiente en cada una de las categorías en las que se pueden subdividir esas variables. Los resultados de estos análisis aparecen en la tabla 4. Como se puede apreciar, los distintos compromisos aumentan significativamente con la categoría del establecimiento. Además, se observa un au-

mento en los compromisos conforme crece el tamaño, excepto en el caso de los hoteles medianos, y este crecimiento es significativo para los compromisos con la gestión ambiental básica y avanzada. Por último, se observa que el compromiso aumenta cuanto mayor sea la probabilidad de pertenecer a una cadena y de forma significativa, excepto para el compromiso con la calidad.

Por último, se procede a comparar si existen diferencias significativas de rendimiento entre los grupos hoteleros obtenidos. De la tabla 5 se deduce que el grupo de hoteles proactivos es el que mayores niveles de desempeño obtiene y que el rendimiento desciende conforme menor es el nivel de compromiso con la calidad y con la gestión ambiental, excepto en el porcentaje de ocupación. Además, estas diferencias son signi-

Tabla 4.- Comparación de los compromisos con la calidad y la gestión ambiental entre categorías, tamaños y pertenencia a una cadena por parte de los hoteles

VARIABLES	COMPROMISO CON LA CALIDAD	COMPROMISO AMBIENTAL BÁSICO	COMPROMISO AMBIENTAL AVANZADO
CATEGORÍA			
3 estrellas	5,49	4,96	3,25
4 estrellas	5,77	5,42	3,71
5 estrellas	6,07	5,59	3,94
Sig.	0,014(1)	0,000(1)	0,014(1)
TAMAÑO			
Familiar (hasta 100 plazas)	5,54	4,92	3,13
Pequeño (de 101 a 150 plazas)	5,74	5,12	3,61
Mediano (de 151 a 300 plazas)	5,45	5,09	3,34
Grande (más de 300 plazas)	5,81	5,59	3,94
Sig.	0,134(1)	0,000(1)	0,001(1)
PERTENENCIA A UNA CADENA			
Independiente	5,54	5,04	3,29
Gestionado por una cadena	5,72	5,33	3,67
Sig.	0,139(2)	0,022(2)	0,027(2)

(1) F de ANOVA; (2) t de Student.

Tabla 5.- Diferencias de rendimiento empresarial entre los grupos

VARIABLES	PROACTIVOS	INTERMEDIOS	REACTIVOS	SIGN.
Porcentaje de ocupación por habitaciones	66,44%	62,84%	64,76%	0,260
Beneficio bruto total	4,59	3,89	3,71	0,016
Beneficio bruto por habitación y día	4,58	4,11	3,92	0,112
Rendimiento competitivo	4,96	4,51	4,44	0,000
Satisfacción de los grupos de interés	5,68	5,33	4,99	0,000

ficativas en el beneficio bruto, ya que el tamaño es mayor conforme aumenta el compromiso, y en el desempeño competitivo y la satisfacción de los grupos de interés, ya que al aumentar el compromiso con la calidad y la gestión ambiental, los hoteleros pueden tener la sensación de que su nivel competitivo puede ser superior al de sus competidores conocidos. Por último, no se han obtenido diferencias significativas en el porcentaje de ocupación; esto puede ser indicativo de que los turistas no seleccionan alojarse en un hotel por su compromiso con la calidad y con la gestión ambiental. Tampoco existen diferencias significativas en el beneficio bruto por habitación y día, que es la variable de desempeño que elimina el efecto tamaño. Estos resultados confirman parcialmente la hipótesis formulada.

CONCLUSIONES

La gestión de la calidad y la gestión medioambiental han sido dos sistemas de gestión frecuentemente estudiados por separado y su relación con el rendimiento empresarial no ha sido significativa en todos los casos, a pesar de que se han identificado impactos internos y externos

sobre el rendimiento causados por la gestión de la calidad, e impactos directos e indirectos causados por la gestión medioambiental. Ante este escenario, en este trabajo se ha analizado el compromiso con la calidad y el medio ambiente y el impacto que tienen estos dos sistemas de gestión de una manera conjunta sobre el rendimiento empresarial. Además, se ha aplicado sobre el sector hotelero que ha sido menos analizado que los sectores manufactureros.

Los resultados muestran tres grupos de hoteles en función de su grado de compromiso con la calidad y la gestión ambiental: hoteles proactivos, intermedios y reactivos. Por lo que respecta a la relación entre los compromisos con la calidad y la gestión ambiental con el rendimiento empresarial, se han obtenido diferencias significativas en tres de las cinco variables de rendimiento medidas entre los tres grupos hoteleros obtenidos. No obstante, se obtiene que a mayor compromiso con la calidad y con la gestión ambiental, mayor es el nivel de rendimiento de los hoteles, excepto en el porcentaje de ocupación. Por tanto, parece que el impacto sobre el rendimiento dependerá de la variable que se mida en cada caso. De esta forma, se puede concluir que la correcta práctica y compromiso con la calidad

y la gestión ambiental pueden influir sobre el rendimiento empresarial en el sector hotelero.

De este trabajo se pueden desprender varias implicaciones prácticas para los directivos. Por un lado, se describen los compromisos que tienen con la calidad y la gestión ambiental los hoteles de un destino turístico de reconocido prestigio a nivel mundial. Esta descripción permite simplificar la compleja realidad a la que están sujetos los hoteleros en cuanto a estas dos herramientas de gestión. Además, se identifican los aspectos que más influyen sobre la gestión de la calidad y la gestión ambiental en cada uno de los grupos de hoteles obtenidos, por lo que los hoteleros pueden conocer en qué aspectos deben invertir y mejorar para pasar de un grupo a otro. Igualmente, se muestra que una preocupación por la calidad y por la gestión ambiental puede mejorar el rendimiento empresarial. Esto es así porque estos sistemas de gestión pueden disminuir costes y mejorar la imagen del hotel, lo que puede influir sobre el rendimiento operativo y financiero.

Finalmente, este estudio está sujeto a una serie de limitaciones. Se trata de una investigación transversal en la que los encuestados son los directores de hotel y, por tanto, estos podrían no admitir abiertamente su desinterés por la calidad y la gestión ambiental. Por lo tanto, en el futuro se podría realizar un análisis longitudinal y encuestar a otros empleados, además del director. No obstante, a la hora de llevar a cabo estas investigaciones futuras se tiene que tener en cuenta que existen una serie de inconvenientes. En primer lugar, no existe una base de datos que proporcione series temporales sobre las variables medidas en el sector hotelero español y, en segundo lugar, la posibilidad de encuestar a otros empleados puede distorsionar los resultados, ya que el director del hotel es la única persona que realmente conoce el grado de desarrollo en cada uno de los ítems que miden el compromiso con la calidad y la gestión ambiental y el único que puede tener acceso a información sobre el rendimiento empresarial del hotel. Por otra parte, hay que tener en cuenta que algunos autores señalan que las empresas con mejores resultados podrían ser las que más suelen invertir en gestión de la calidad y ambiental (Häversjö, 2000; Heras, Dick y Casadesús, 2002), cuestión que debería considerarse en estudios futuros.

NOTAS

1. Los autores agradecen sinceramente los comentarios y sugerencias de los evaluadores anónimos, que han contribuido a mejorar el trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- AHIRE, S.L.; GOLHAR, D.Y.; WALLER, M.A. (1996): "Development and Validation of TQM Implementation Constructs", *Decision Sciences*, vol. 27, núm. 1, pp. 23-56.
- ÁLVAREZ, M.J.; BURGOS, J. DE; CÉSPEDES, J.J. (2001): "An Analysis of Environmental Management, Organizational Context and Performance of Spanish Hotels", *Omega*, vol. 29, pp. 457-471.
- ANTONY, J.; ANTONY, F.J.; GHOSH, S. (2004): "Evaluating Service Quality in a UK Hotel Chain: A Case Study", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 16, núm. 6, pp. 380-384.
- ARAGÓN CORREA, J.A. (1998): "Strategic Proactivity and Firm Approach to the Natural Environment", *Academy of Management Journal*, vol. 40, núm. 5, pp. 556-567.
- ARASLI, H. (2002a): "Diagnosing Whether Northern Cyprus Hotels Are Ready for TQM: An Empirical Analysis", *Total Quality Management*, vol. 13, núm. 3, pp. 347-364.
- ARASLI, H. (2002b): "Gearing Total Quality Into Small and Medium-Sized Hotels in North Cyprus", *Journal of Small Business Management*, vol. 40, núm. 4, pp. 350-359.
- BADRI, M.A.; DAVIS, D.; DAVIS, D. (1995): "A Study of Measuring the Critical Factors of Quality Management", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 12, núm. 2, pp. 36-53.
- BECKMERHAGEN, I.; BERG, H.; KARAPETROVIC, S.; WILLBORN, W. (2003): "Integration of Management Systems: Focus On Safety In The Nuclear industry", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 20, pp. 210-228.
- BEECHNER, A.; KOCH, J. (1997): "Integrating ISO 9001 and ISO 14001", *Quality Progress*, vol. 30, pp. 33-36.
- BELOHLAV, J.A. (1993): "Developing the Quality Organization", *Quality Progress*, (October), pp. 119-122.
- BLACK, S.; PORTER, L.J. (1995): "An Empirical Model for Total Quality Management", *Total Quality Management*, vol. 6, núm. 2, pp. 149-164.
- BLACK, S.; PORTER, L.J. (1996): "Identification of the Critical Factors of TQM", *Decision Sciences*, vol. 27, núm. 1, pp. 1-21.

- BOJE, D.M.; WINSOR, R.D. (1993): "The Resurrection of Taylorism: Total Quality Management's Hidden Agenda", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 6, pp. 57-70.
- BRAH, S.A.; WONG, J.L.; RAO, B.M. (2000): "TQM and Business Performance in the Service Sector: A Singapore Study", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 20, núm. 11, pp. 1293-1312.
- BREITER, D.; BLOOMQUIST, P. (1998): "TQM in American Hotels", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 39, núm. 1, pp. 26-33.
- CAMISÓN, C. (1996): "Total Quality Management in Hospitality: An Application of the EFQM Model", *Tourism Management*, vol. 17, núm. 3, pp. 191-201.
- CAMISÓN, C. (1999): "La medición de los resultados empresariales desde una óptica estratégica: construcción de un instrumento a partir de un estudio Delphi y aplicación a la empresa industrial española en el período 1983-96", *Estudios Financieros*, vol. 62, núm. 199, pp. 201-264.
- CAMISÓN, C.; FLOR, M.; CRUZ, S.; KUSTER, I. (1996): "Quality Practices and Perceptions of Valencian Hospitality Enterprises: An Empirical Analysis", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 13, núm. 7, pp. 79-92.
- CARMONA MORENO, E.; CÉSPEDES LORENTE, J.; BURGOS JIMÉNEZ, J. DE (2004): "Environmental Strategies in Spanish Hotels: Contextual Factors and Performance", *The Service Industries Journal*, vol. 24, pp. 101-130.
- CHAN, E.S.W.; WONG, S.C.K. (2006): "Motivations for ISO 14001 in the Hotel Industry", *Tourism Management*, vol. 27, pp. 481-492.
- CHAN, W.W. (2005): "Partial Analysis of the Environmental Costs Generated by Hotels in Hong Kong", *Tourism Management*, vol. 24, pp. 517-531.
- CHAN, W.W.; LAM, J.C. (2003): "Energy-Saving Supporting Tourism Sustainability. A Case of Study of Hotel Swimming Pool Heat Pumps", *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 11, núm. 1, pp. 74-83.
- CHOW-CHUA, C.; GOH, M.; WAN, T.B. (2003): "Does ISO 9000 Certification Improve Business Performance?", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 20, pp. 936-953.
- CHRISTMANN, P. (2000): "Effects of Best Practices of Environmental Management on Cost Advantage: The Role of Complementary Assets", *Academy of Management Journal*, vol. 43, pp. 663-680.
- CONCA, F.J.; LLOPIS, J.; TARI, J.J. (2004): "Development of a Measure to Assess Quality Management in Certified Firms", *European Journal of Operational Research*, vol. 156, pp. 683-697.
- CORDEIRO, J.; SARKIS, J. (1997): "Environmental Proactivism and Firm Performance: Evidence from Security Analyst Earnings Forecasts", *Business Strategy and the Environment*, vol. 6, pp. 104-114.
- COSTA, J. (2004): "The Portuguese Tourism Sector: Key Challenges for Human Resources Management", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 16, núm. 7, pp. 402-407.
- CRISPÍ CLADERA, R.; ORFILA SINTES, F. (2005): "Environmental Innovation in the Hotel Industry of the Balearic Islands", en S. Sharma y J.A. Aragón Correa [ed.]: *Corporate Environmental Strategy and Competitive Advantage*, pp. 139-156. Cheltenham: Elgar.
- CROSBY, P.B. (1979): *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York: Hodder & Stoughton.
- CURKOVIC, S. (2003): "Environmentally Responsible Manufacturing: The Development and Validation of a Measurement Model", *European Journal of Operational Research*, vol. 146, pp. 130-155.
- DECHANT, K.; ALTMAN, B. (1994): "Environmental Leadership: From Compliance to Competitive Advantage", *Academy of Management Executive*, vol. 8, pp. 7-27.
- DEMING, W.E. (1982): *Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge: MIT Center for Advanced Engineering.
- EASTON, G.S.; JARRELL, S.L. (1998): "The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance: An Empirical Investigation", *Journal of Business*, vol. 71, pp. 253-307.
- ELKINGTON, J. (1994): "Towards the Sustainable Corporation. Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development", *California Management Review*, vol. 36, núm. 2, pp. 90-100.
- EVANS, J.R.; LINDSAY, W.M. (2002): *The Management and Control of Quality*. South Western, Madison Road.
- FLYNN, B.B.; SCHROEDER, R.G.; SAKAKIBARA, S. (1994): "A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement instrument", *Journal of Operations Management*, vol. 11, núm. 4, pp. 339-366.
- FLYNN, B.B.; SCHROEDER, R.G.; SAKAKIBARA, S. (1995): "The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage", *Decision Sciences*, vol. 26, pp. 659-691.
- GRANDZOL, J.R.; GERSHON, M. (1998): "A Survey Instrument for Standardizing TQM Modelling Research", *International Journal of Quality Science*, vol. 3, núm. 1, pp. 80-105.
- GRANT, R. (2002): *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*. Blackwell.

- GUSTAFSSON, A.; NILSSON, L.; JOHNSON, M.D. (2003): "The Role of Quality Practices in Service Organizations", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 14, núm. 2, pp. 232-244.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. (1995): *Multivariate Data Analysis with Readings*. Prentice-Hall.
- HAMILTON, J. (1995): "Pollution as News: Media and Stock Market Reactions to the Toxics Release Inventory Data", *Journal of Environmental Economics and Management*, vol. 28, pp. 98-113.
- HARRINGTON, D.; AKEHURST, G. (1996): "Service Quality and Business Performance in the UK Hotel Industry", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 15, núm. 3, pp. 283-298.
- HART, S. (1997): "Beyond greening. Strategies for a Sustainable World", *Harvard Business Review*, vol. 75, núm. 1, pp. 66-76.
- HART, S.; AHUJA, G. (1996): "Does it Pay to be Green? An Empirical Examination of the Relationship Between Emission Reduction and Firm Performance", *Business Strategy and the Environment*, vol. 5, núm. 1, pp. 30-37.
- HASSAN, S. (2000): "Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry", *Journal of Travel Research*, vol. 38, pp. 239-245.
- HÄVERSJÖ, T. (2000): "The Financial Effects of ISO 9000 Registration for Danish Companies", *Managerial Auditing Journal*, vol. 15, núm. 1-2, pp. 47-52.
- HENDRICKS, K.B.; SINGHAL, V.R. (1997): "Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms that Have Won Quality Awards", *Management Science*, vol. 43, núm. 9, pp. 1258-1274.
- HENRIQUES, I.; SADORSKY, P. (1999): "The Relationship Between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance", *Academy of Management Journal*, vol. 42, núm. 1, pp. 87-99.
- HERAS, I.; DICK, G.P.M.; CASADESÚS, M. (2002): "ISO 9000 Registration's Impact on Sales and Profitability: A Longitudinal Analysis of Performance Before and After Accreditation", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 19, núm. 6, pp. 774-791.
- HOLJEVAC, I.A. (2003): "A Vision of Tourism and the Hotel Industry in the 21st Century", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 22, pp. 129-134.
- HU, W.; WALL, G. (2005): "Environmental Management, Environmental Image and the Competitive Tourist Attraction", *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 13, núm. 6, pp. 617-635.
- HUNT, C.; AUSTER, E. (1990): "Proactive Environmental Management. Avoiding the Toxic Trap", *Sloan Management Review*, vol. 31, núm. 2, pp. 7-18.
- HUQ, Z.; STOLEN, J.D. (1998): "Total Quality Management Contrasts in Manufacturing and Service Industries", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 15, núm. 2, pp. 138-161.
- HUYBERS, T.; BENNET, J. (2003): "Environmental Management and the Competitiveness of Nature-Based Tourism Destinations", *Environmental and Resource Economics*, vol. 24, pp. 213-33.
- IHEI (INTERNATIONAL HOTELS ENVIRONMENT INITIATIVE) (1993): *Environmental management for hotels*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- INGRAM, H.; DASKALAKIS, G. (1999): "Measuring Quality Gaps in Hotels: The Case of Crete", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 11, núm. 1, pp. 24-30.
- JAFFE, A.; PETERSON, S.; PORTNEY, P.; STAVINS, R. (1995): "Environmental Regulation and the Competitiveness of U.S. Manufacturing. What Does the Evidence Tell Us?", *Journal of Economic Literature*, vol. 33, núm. 1, pp. 132-163.
- JUDGE, W.; DOUGLAS, T. (1998): "Performance Implications of Incorporating Natural Environmental Issues Into the Strategic Planning Process: An Empirical Assessment", *Journal of Management Studies*, vol. 35, pp. 241-262.
- JURAN, J.M. (1988): *On Planning for Quality*. London: Collier Macmillan.
- KARAPETROVIC, S. (2002): "On the Concept of a Universal Audit of Quality and Environmental Management Systems", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 9, pp. 147-156.
- KARAPETROVIC, S. (2003): "Musings on Integrated Management Systems", *Measuring Business Excellence*, vol. 7, pp. 4-13.
- KARAPETROVIC, S.; WILLBORN, W. (1998): "Integration of Quality and Environmental Management Systems", *The TQM Magazine*, vol. 10, pp. 204-213.
- KASSINIS, G.; SOTERIOU, A. (2005): "Greening Service Organizations: Environmental Management Practices and Performance", en S. Sharma y J.A. Aragón Correa [ed.]: *Corporate Environmental Strategy and Competitive Advantage*, pp. 115-138. Cheltenham: Elgar.
- KAYNAK, H. (2003): "The Relationship Between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance", *Journal of Operations Management*, vol. 21, núm. 4, pp. 405-435.

- KING, A.; LENOX, M. (2002): "Exploring the Locus of Profitable Pollution Reduction", *Management Science*, vol. 48, pp. 289-299.
- KIRK, D. (1998): "Attitudes to Environmental Management Held by a Group of Hotel Managers in Edinburgh", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 17, núm. 1, pp. 33-47.
- KLASSEN, R.; MCLAUGHLIN, C. (1993): "TQM and Environmental Excellence in Manufacturing", *Industrial Management & Data Systems*, vol. 93, pp. 14-22.
- KLASSEN, R.; MCLAUGHLIN, C. (1996): "The Impact of Environmental Management on Firm Performance", *Management Science*, vol. 42, pp. 1199-1214.
- KLASSEN, R.; WHYBARK, D. (1999): "The Impact of Environmental Technologies on Manufacturing Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 42, pp. 599-615.
- KNIGHT, C. (1995): "Pollution Prevention, Technology Challenges, and Competitive Advantage in the Process Industries", *Total Quality Environmental Management*, (Autumn), pp. 87-92.
- LINK, S.; NAVEH, E. (2006): "Standardization and Discretion: Does the Environmental Standard ISO 14001 Lead to Performance Benefits?", *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 53, pp. 508-519.
- MARTÍNEZ COSTA, M.; MARTÍNEZ LORENTE, A.R. (2007): "A Triple Analysis of ISO 9000 Effects on Company Performance", *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 56, núm. 5-6, pp. 484-499.
- MATHIESON, A.; WALL, G. (1982): *Tourism. Economic, Physical and Social Impacts*. London: Longman.
- MIHALIĆ, T. (2000): "Environmental Management of a Tourist Destination. A Factor of Tourism Competitiveness", *Tourism Management*, vol. 21, pp. 65-78.
- MILES, M.; COVIN, J. (2000): "Environmental Marketing. A Source of Reputational, Competitive and Financial Advantage", *Journal of Business Ethics*, vol. 23, núm. 3, pp. 299-311.
- NAVEH, E.; MARCUS, A.A. (2004): "When Does the ISO 9000 Quality Assurance Standard Lead to Performance Improvement? Assimilation and Going Beyond", *IEEE Transactions of Engineering Management*, vol. 51, pp. 352-363.
- NUNNALLY, J.C. (1978): *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- OMT (ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO) (2007): *Tourism Highlights*. 2006 Edition. (Disponible en: http://www.world-tourism.org/market_research/facts/highlights/Highlights.pdf).
- PARTLOW, C.G. (1996): "Human-Resources Practices of TQM Hotels", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 37, núm. 5, pp. 67-77.
- POKSINSKA, B.; DAHLGAARD, J.; EKLUND, J. (2003): "Implementing ISO 14000 in Sweden: Motives, Benefits and Comparisons with ISO 9000", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 20, pp. 585-606.
- POON, A. (1993): *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. CAB International.
- PORTER, M. (1980): *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- PORTER, M.; VAN DER LINDE, C. (1995): "Green and Competitive. Ending the Stalemate", *Harvard Business Review*, vol. 73, núm. 5, pp. 120-134.
- POWELL, T.C. (1995): "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study", *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 15-37.
- PRAJOGO, D.I. (2005): "The Comparative Analysis of TQM Practices and Quality Performance Between Manufacturing and Service Firms", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 16, núm. 3, pp. 217-228.
- PRAJOGO, D.I.; SOHAL, A.S. (2006): "The Relationship Between Organization Strategy, Total Quality Management (TQM), and Organization Performance-The Mediating Role of TQM", *European Journal of Operational Research*, vol. 168, pp. 35-50.
- PUNJ, G.; STEWART, D.W. (1983): "Cluster Analysis in Marketing Research. Review and Suggestion for Application", *Journal of Marketing Research*, vol. 20, pp. 134-148.
- QUAZI, H.A.; JEMANGIN, J.; KIT, L.W.; KIAN, C.L. (1998): "Critical Factors in Quality Management and Guidelines for Self-Assessment: The Case of Singapore", *Total Quality Management*, vol. 9, núm. 1, pp. 35-55.
- RAO, S.S.; SOLIS, L.E.; RAGHUNATHAN, T.S. (1999): "A Framework for International Quality Management Research: Development and Validation of a Measurement Instrument", *Total Quality Management*, vol. 10, núm. 7, pp. 1047-1075.
- REICHEL, A.; HABER, S. (2005): "A Three-Sector Comparison of the Business Performance of Small Tourism Enterprises: An Exploratory Study", *Tourism Management*, vol. 26, pp. 681-690.
- RODRÍGUEZ, M.; RICART, J. (2000): "Coordinación de los sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y salud laboral (parte I)", *Harvard-Deusto Business Review*, (July-August), pp. 54-59.
- SAMSON, D.; TERZIOVSKI, M. (1999): "The Relationship Between Total Quality Management Practi-

- ces and Operational Performance”, *Journal of Operations Management*, vol. 17, pp. 393-409.
- SARAPH, J.V.; BENSON, P.G.; SCHROEDER, R.G. (1989): “An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management”, *Decision Sciences*, vol. 20, pp. 810-829.
- SCHMIDHEINY, S. (1992): *Changing Course: A Global Business Perspective on Development and the Environment*. Cambridge: MIT Press.
- SHARMA, D.S. (2005): “The Association Between ISO 9000 Certification and Financial Performance”, *The International Journal of Accounting*, vol. 40, pp. 151-172.
- SHARMA, S.; VREDENBURG, H. (1998): “Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities”, *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 729-753.
- SHRIVASTAVA, P. (1995a): “The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability”, *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 936-960.
- SHRIVASTAVA, P. (1995b): “Environmental Technologies and Competitive Advantage”, *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 183-200.
- SINGELS, J.; RUËL, G.; VAN DE WATER, H. (2001): “ISO 9000 Series Certification and Performance”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 18, pp. 62-75.
- STARIK, M.; MARCUS, A. (2000): “Introduction to the Special Research Forum on the Management of Organizations in the Natural Environment. A Field Emerging from Multiple Paths, with Many Challenges Ahead”, *Academy of Management Journal*, vol. 43, pp. 539-546.
- SURESHCHANDAR, G.S.; RAJENDRAN, C.; ANANTHARAMAN, R.N. (2001): “A Holistic Model for Total Quality Service”, *International Journal of Service Industry Management*, vol. 12, núm. 4, pp. 378-412.
- TAYLOR, W.; WRIGHT, G. (2003): “A Longitudinal Study of TQM Implementation: Factors Influencing Success and Failure”, *Omega*, vol. 31, pp. 97-111.
- TERZIOVSKI, M.; POWER, D.; SOHAL, A. (2003): “The Longitudinal Effects of the ISO 9000 Certification Process on Business Performance”, *European Journal of Operational Research*, vol. 146, pp. 580-595.
- TSEKOURAS, K.; DIMARA, E.; SKURAS, D. (2002): “Adoption of a Quality Assurance Scheme and its Effects on Firm Performance: A Study of Greek Firms Implementing ISO 9000”, *Total Quality Management*, vol. 13, pp. 827-841.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. (1986): “Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches”, *Academy of Management Review*, vol. 11, núm. 4, pp. 801-814.
- WAGNER, M.; VAN PHU, T.; AZOMAHOU, T.; WEHRMEYER, W. (2002): “The Relationship Between the Environmental and Economic Performance of Firms: An Empirical Analysis of the European Paper Industry”, *Corporate Social-Responsibility and Environmental Management*, vol. 9, pp. 133-146.
- WALLEY, N.; WHITEHEAD, B. (1994): “It’s Not Easy Being Green”, *Harvard Business Review*, vol. 72, núm. 3, pp. 46-52.
- WAYHAN, V.B.; KIRCHE, E.T.; KHUMAWALA, B.M. (2002): “ISO 9000 Certification: The Financial Performance Implications”, *Total Quality Management*, vol. 13, pp. 217-231.
- WILKINSON, G.; DALE, B. (1999a): “Integrated Management Systems: An Examination of the Concept and Theory”, *The TQM Magazine*, vol. 11, pp. 95-104.
- WILKINSON, G.; DALE, B. (1999b): “Models of Management System Standards: A Review of the Integration Issues”, *International Journal of Management Reviews*, vol. 1, pp. 279-298.
- WILKINSON, G.; DALE, B. (2001): “Integrated Management Systems: A Model Based on a Total Quality Approach”, *Managing Service Quality*, vol. 11, pp. 318-330.