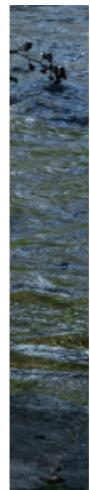




RESPONSABILIDAD SOCIAL



El rol de la (in)justicia en los servicios turísticos hoteleros: reacciones del huésped cuando padece y presencia un maltrato.

The role of (in)justice in tourist hotel service: guests' reactions when suffer and witness mistreatment.

Pablo Zoghbi Manrique de Lara.

Universidad de las Palmas de Gran Canaria. España.

1. INTRODUCTION

During the last decade, the justice theory framework has received considerable attention in the literature explaining how hotel guests evaluate service providers' actions and react accordingly (Chebat & Slusarczyk, 2005; Dewitt, Nguyen, & Marshall, 2008; Karande, Magnini, & Tam, 2007; Karatepe, 2006; Ok, Back, & Shanklin, 2005; Kim, Kim, & Kim, 2009; Yi & Gong, 2008). Without doubt, the application of justice theory to the tourism and hospitality industry introduces a research domain that offers extensive opportunities for better understanding hotel service encounters. Although prior justice research suggests that third parties can also make fairness judgments and react to the way employees are treated (e.g., Skarlicki, Folger, & Tesluk, 1999), a review of the literature in this area reveals that the victim's perspective dominates this literature, whereas no models have emerged to explain how guests, as uninvolved third parties, react to employee (mis)treatment by the hotel, or whether this field might play a relevant role in the existing justice literature in hotels.

Since interpersonal aspects in a hotel setting are especially salient (Chebat & Slusarczyk, 2005; Collie, Sparks, & Bradley, 2000; Karatepe, 2006), the specific interactional (or social) form of justice involving the quality of communication and treatment received from the hotel or its agents during the service process (Bies & Moag, 1986; Cropanzano & Greenberg, 1997) is likely to loom especially large in the guests' responses. Thus, when guests act as an actor-victim in third-party situations, although their justice perceptions may encompass other dimensions, i.e., distributive justice and procedural justice (Blodgett, Hill, & Tax, 1997; Smith, Bolton, & Wagner, 1999), guests who suffer unfavorable interpersonal (in)justice can come to experience social or psychological harm, and such violations are deemed more severe and more unfair than those involving material harm (Alicke, 1992). Probably for this reason, prior work has concluded that interactional (in)justice is the most influential dimension of fairness on complainants' repatronage and negative word-of-mouth intentions (Blodgett et al., 1997). It has a stronger impact on complaint satisfaction and complaint loyalty than other types of justice (Karatepe, 2006), and yet it has been shown to be the only type of justice with a direct effect on loyalty-exit behavior (Chebat & Slusarczyk, 2005). Nevertheless, when guests act in third-party situations as uninvolved observers, rather than as actor-victims, the picture changes significantly. Uninvolved third-parties who witness injustices can decide whether or not to intervene. Although prior theory and research have found that third parties are generally willing to respond to (mis)treatment, even in a manner similar to that of an actor-victim in the situation (e.g., Lind, Kray & Thompson, 1998; Sheppard, Lewicki, & Minton, 1992; Tyler & Smith, 1998; Walster, Walster & Berscheid, 1978), the evidence is hardly conclusive. It is unclear, therefore, whether a guest in hospitality settings will do anything if he/she observes –as a third-party– (mis)treatment specifically directed toward employees (and not others guests), and whether this reaction is similar to the one produced as a response to interactional (in)justice. This study first aims to test these extremes.

A review of the third-party literature also reveals that punishment for offenders is a prevalent and salient intervention in observers of injustice (Carlsmith, 2006; Okimoto & Wenzel, 2011; Van Prooijen, 2010), able to satisfy the victim's (Gromet, Okimoto, Wenzel, & Darley, 2012) and the observer's demands for "just desserts" (see Darley, 2002). Guests can deem it feasible to punish a hotel by engaging in two behaviors during their stay: customer dysfunctional behavior and decreased customer loyalty (hereinafter, loyalty). Through customers' dysfunctional behavior, guests can inflict considerable harm on a hotel. Reynolds and Harris (2009) refer to these behaviors as those within the exchange setting that deliberately violate the generally accepted norms for conduct in such situations. They found that customer dysfunctional behavior has negative consequences for customer-contact employees and organizations (Harris & Reynolds, 2003), producing a cost exceeding \$100 billion in the annually (Fullerton & Punj, 2004). Loyalty, on the other hand, is a behavioral construct (Hallowell, 1996) that, if withdrawn by guests, may be a cause of harm to the hotel (Reichheld & Teal, 1996). It is defined as "a deeply held commitment to rebuy or repatronize a preferred product or service consistently in the future, despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behavior" (Oliver, 1997:392). Customer dysfunctional behavior and loyalty are behavioral patterns that have been reported by prior studies as significant reactions to interactional (in)justice experienced by guests (Chebat & Slusarczyk, 2005; DeWitt et al., 2008; Karande et al., 2007; Karatepe, 2006; Namkung & Jang, 2009; Ok et al., 2005; Kim et al., 2009; Yi & Gong, 2008). On the other hand, it is unclear whether they play a part in guests' third-party reactions to employee (mis)treatment, a question that will be tested in the present study.

There is a body of literature questioning third-party intervention unless observers act under certain conditions, such as social closeness, emotions, actors' and third-party's personality, attributions, and moral evaluations, among others (e.g., Skarlicki & Kulik, 2005; Linke, 2012). Interestingly, Darley and Latane's (1968) classic study on the bystander effect found that third-party intervention decreases in the presence of others from 70% to 12%. Based on Skarlicki and Kulik's (2005) suggestion that the way one individual reacts to another's negative experience often involves the third party's perceptions of (in)justice toward him/herself, the present study proposes a justice framework that integrates victim and third-party perspectives. Prior perceptions of (in)justice toward self and employees may condition each other, propitiating stronger reactions in the form of dysfunctional guest behavior (hereinafter, DGB) and loyalty. Furthermore, since an increase in the type of board leads guests to be more involved in hotel life, the present study also predicts that type of board may be a further condition in guests' more intense reactions to (in)justices during their stay at the hotel. In fact, guests who have all-inclusive (rather than half-, and even full-board) packages are provided with more opportunities to witness and react to (in)justice toward themselves ((in)justice for self) and toward employees ((in)justice for employees). Therefore, we also predict that certain types of lodging may make the level of reactions in the two-way interactions between (in)injustice for self and for employees even stronger.

In sum, first this paper plans to justify and formulate hypotheses based on the theory and research described above and, using hierarchical multiple regressions, test the main effects of guests' perceptions of (in)injustice (H1) for self and (H2) for employees on (a) DGB and (b) loyalty.

Next, it will calculate two-way interactions between (in)injustice for self (H3) and for employees (H4) on (a) DGB and (b) loyalty. The paper will also examine whether the more complete the type of board, the more the two-way interactions are likely to be strengthened, thus suggesting three-way interactions on DGB (c) and loyalty (d). Results will be discussed, along with implications of the results for theory and for developing managerial strategies to effectively deal with (un)just events in the hotel exchange.

2. THEORETICAL BACKGROUND AND HYPOTHESES

In terms of rational standards that apply directly to behavior, fairness theories have identified two general reasons that guests might respond to (in)justice: (a) self-interest concerns and (b) moral motivation. Self-interest (a) is based on the assumption that people are rationally motivated in their dealings with others (e.g., Miller, 1999). In this regard, social exchange theories (Blau, 1964), for example, propose that guests may exhibit a calculated response to (in)justice in order to try to preserve/restore social exchange dynamics that are positive for them. In contrast to self-interest motivation, Folger (2001) proposed that people are motivated to react to fairness simply because it is the "right thing to do", even though one sacrifices personal gain (Turillo, Folger, Lavelle, Umphress, & Gee, 2002). Folger et al. (Croppanzano, Goldman, & Folger, 2004; Folger, 1998; Folger, 2001; Folger et al., 2005) refer to this moral behavior in responding to (in)justice as a "deontic response". In other words, it is the result of moral automatisms, emotions (e.g.. anger), retrIBUTions to restore justice, and even irrationalities, provided that this injustice goes punished.

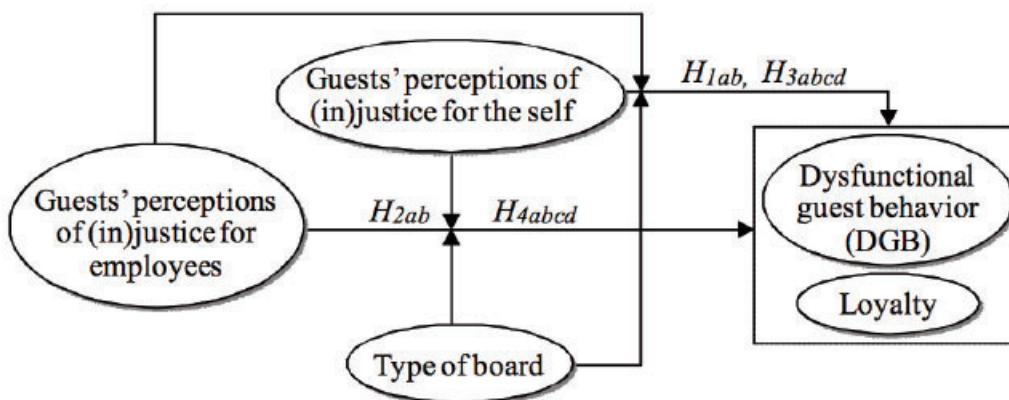
Unfavorable perceptions of interactional justice, or what others have described as interpersonal injustice (Greenberg, 1993) or disrespect (Tyler & Blader, 2000), may affect guests' misconduct and loyalty by generating "hot" emotions, such as anger, resentment, or moral outrage (Bies & Tripp, 1998; Bies, Tripp & Kramer, 1997; Robinson & Bennett, 1997; Skarlicki & Folger, 1997). Unfavorable interpersonal (mis)treatment may indicate that the hotel not only lacks concern for the justice rule, but also that it is not concerned about saving the other person's "face" (Goffman, 1952). Therefore, the degree to which those in authority treat hotel guests with dignity, respect and politeness, and communicate with guests in a clear, candid, and sufficient manner (Greenberg, 1993), can also lead guests to deem it fair to exhibit less DGB and increased loyalty.

Given that interpersonal (mis)treatment causes these emotion-driven reactions, and that they are particularly ephemeral in nature, guests' responses to unfavorable perceptions of interactional (in)justice are likely to be primarily motivated by moral outrage (rather than self-interest concerns). Therefore, they may follow deontic models of fairness in a first stage (Folger, 2001). In this case, DGB and loyalty may be the result of punishment reactions to injustice that aim to restore justice in the form of deontic responses. Conversely, if high levels of favorable interactional (in)justice occur, moral motivation can lead guests to compensate this "fair hotel" by expressing loyalty or refraining from dysfunctional actions that could potentially harm the hotel (e.g., Lotz, Okimoto, Schlösser, & Fetschenhauer, 2011; Linke, 2012). Once emotional states decrease, guests' judgments about the (mis)treatment and (mis)communication received would then influence their DGB and loyalty as cognitive-driven responses (Yuksel, Yuksel, & Bilim, 2010). Thus, favorable perceptions of interactional (in)justice would predict DGB and loyalty by also eliciting self-interest concerns. If guests are interested in revisiting such a "fair hotel," this interest (a bigger shadow of the future) would consistently lead them to refrain from DGB and express loyalty (Buskens, Raub, & Snijders, 2003). It is reasonable to expect, therefore, that the more guests face perceptions of interactional (in)justice ((in)justice for self), the more they will engage in DGB and loyalty. Hence,

H1a: Guests' favorable perceptions of (in)justice for self will have negative main effects on DGB.

H1b: Guests' favorable perceptions of (in)justice for self will have positive main effects on loyalty.

Figure 1. Hypothesized Model of Guests' Type of Board, Guests' Perceptions of (In)Justice toward Employees, Guests' (In)Justice for Self, Dysfunctional Guest Behavior(DGB) and Loyalty



Previous third-party literature has noted that an observer who witnesses (in)justice and is not an organizational member can also have reactions that substantially impact on the success of an organization (Skarlicki & Kulik, 2005), such as intentions to buy the company's products (Skarlicki, Ellard and Kelln, 1998) or erode its goodwill and competitive advantage (Bies & Greenberg, 2002), or displaying sympathy and support for the functioning of the organization (Leung, Chiu, & Au, 1993). Prior theory and research (e.g., Lind, Kray, & Thompson, 1998; Sheppard, Lewicki, & Minton, 1992; Tyler and Smith, 1998; Walster et al., 1978) have concluded that this observer is likely to respond to (mis)treatment in a manner similar to that of an actor-victim in the situation, although perhaps less intensely. This less intense response has been explained (see, for a review, Skarlicki & Kulik, 2005) as greatly influenced by inhibitors such as fear and vulnerability to subsequent mistreatment. However, given their position of strength in the establishment, this may not be the case of third-party guests in a hotel; therefore, it is unlikely that fear or vulnerability to mistreatment would keep them from responding to unfavorable (in)justice toward employees. On the contrary, the position of guests as customers in the hotel exchange suggests that they have enough available resources to feel powerful toward the hotel and react unhesitatingly to unfavorable (in)justice toward employees (see Figure 1).

Either moral imperative or self-interest concerns can lead guests to react to (in)justice toward employees. Guests who perceive the hotel to be a fair workplace, not only for them but also for employees, may follow self-interested rules of exchange (Blau, 1964) and react accordingly. If guests perceive fair treatment for employees, they can feel pride, trust, and goodwill toward the hotel, as well as happiness about their stay at this hotel, which could motivate them to reciprocate with intentions to revisit the hotel (loyalty) and take actions in the form of decreased DGB. In contrast, their disagreement with the way the hotel treats its employees from a third-party's perspective might lead them to increase their DGB and express less loyalty. In addition to seeking self-interest when faced with unfavorable (in)justice for employees, and even at the expense of their own comfort in the hotel, guests may also feel morally compelled "to do something." They can then base their decisions on certain fairness rules (Skarlicki et al., 1998) and enforce those rules, even at a cost to themselves (Kahneman, Knetsch, & Thaler, 1986; Turillo et al., 2002). The situation may remind them that "to ignore injustice is to become an accomplice to it." Also driven by moral imperative, therefore, guests could refuse to comply with the role they are expected to perform in a hotel. These "deviant behaviors" exhibited under an ethical imperative could take the form of DGB. Even though the hotel may still be a nice place for them and deserve a re-visit, guests can also rule out this possibility in spite of the personal cost. Consequently,

H2a: Guests' favorable perceptions of (in)justice for employees will have negative main effects on DGB.

H2b: Guests' favorable perceptions of (in)justice for employees will have positive main effects on loyalty.

Prior literature on third-party intervention suggests that observers' decisions to act when they witness unfavorable events of (mis)treatment may be influenced by certain conditions. In other words, not all guests performing as third parties will necessarily take steps to redress the justice (Greenberg, 2001). Some authors (e.g., Folger & Skarlicki, 1998; Aquino, Galperin, & Bennett, 2004) have argued that people are unlikely to react to (in)justice received unless they are conditioned by personality and certain social contextual factors, such as aggressiveness and social status. One contextual factor that may also strengthen the responses to (in)justice for self of individuals in organizations is their perceptions of (in)justice for others. Brockner and Greenberg (1990) found, for example, that layoff survivors who identify with the layoff victims tend to view the layoff as highly unfair, and more importantly, they react more negatively (Brockner, Grover, Reed, Dewitt, & O'Malley, 1987). Furthermore, an identity explanation (Conlon, Meyer, & Nowakowski, 2005) suggests that guests who are faced with unfavorable (in)justice for employees identify less with the hotel and, therefore, attribute more responsibility to it in terms of (in)justice for self. These findings seem to suggest that the more guests perceive unfavorable (in)justice toward employees, the stronger the guests' concerns about and reactions to their own unfavorable (in)justice may be. Conversely, if (in)justice for employees is favorable, guests may display more pride and respect for the organization and, hence, show stronger positive reactions to favorable (in)justice received in the form of loyalty.

The deonance theory of fairness (Folger, 2001) also provides explanations for the interaction suggested above. It proposes that when confronted with a victim's suffering, the more third parties experience stronger emotions (like empathy, anger, and compassion), the more likely they are to engage in the desire to punish the wrongdoer in a somewhat irrational fashion (Lerner and Goldberg, 1999). As a result, the more guests are exposed to such experiences, the more they will decide to irrationally respond to injustice toward themselves in the form of DGB, even at a personal cost (Turillo et al., 2002). Driven by moral outrage, fear of the hotel's subsequent retaliations or putting their enjoyment in the hotel at risk would take a back seat, thus making (in)justice for self more likely. Therefore,

H3a: Guests' favorable perceptions of (in)justice for employees will strengthen the negative relationship between guests' favorable perceptions of (in)justice for self and DGB.

H3b: Guests' favorable perceptions of (in)justice for employees will strengthen the positive relationship between guests' favorable perceptions of (in)justice for self and loyalty.

Self-interest based theories of justice (e.g. Thibaut & Walker, 1975; Walster et al., 1978) state that the most potent injustices may be those that threaten a third party's outcomes. In hospitality settings, Collie, Sparks, and Bradley (2000) found evidence that interactional (in)justice toward the self is the most potent moderator of reactions to unfair outcomes. DGB and loyalty are usually guest responses exhibited *after* (rather than *during*) events of (mis)treatment toward employees and, hence, are more likely to occur under conditions of opacity and anonymity. If guests act "a posteriori" and somewhat isolated from the context, why should the guests threatened by (in)justice for employees decide to act? What benefits can guests obtain from their responses to (in)justice for employees? An answer to this question can be found in the idea that unfavorable (in)justice toward employees elicits self-interest concerns about the risk of experiencing "a similar fate." Guided by logical reasoning, the more guests feel threatened by (in)justice toward themselves, the more they will fear "being next in line for similar treatment" and engage in DGB and loyalty as a sort of "prevention measure." As Treviño (1992) noted, the sense of personal vulnerability can motivate one to take action in order to prevent or avoid receiving unjust treatment in the future. Therefore,

H4a: Guests' favorable perceptions of (in)justice for self will strengthen the negative relationship between guests' favorable perceptions of (in)justice for employees and DGB.

H4b: Guests' favorable perceptions of (in)justice for self will strengthen the positive relationship between guests' favorable perceptions of (in)justice for employees and loyalty.

Prior empirical evidence shows that victim visibility can play a role in conditioning third parties' responses. Particularly, Lotz et al. (2011) found that there is a significant interaction between victim visibility and self-focused emotions on third-party compensation to the victim, which seems to suggest that the opportunity to witness events of justice can play an important role in predicting reactions to (un)just events. Given that guests are like "transient" members of a hotel, the more their type of board favors experiences in the hotel life, the more opportunities they have to be faced with (and witness) injustices and react accordingly. Thus,

H3c and 3d: The more complete the type of board, the more guests' favorable perceptions of (in)justice for the self will strengthen the negative relationship between favorable perceptions of (in)justice for employees and DGB (3c) and the positive relationship with loyalty (3d).

H4c and 4d: The more complete the type of board, the more guests' favorable perceptions of (in)justice for employees will strengthen the negative relationship between favorable perceptions of (in)justice for self and DGB (4c) and the positive relationship with loyalty (4d).

3. METHOD

Procedure and Sample Characteristics

Data was collected from guests at four sampled four-star hotels and three sampled five-star hotels in Gran Canaria (The Canary Islands, Spain) in early 2012. Guests were chosen who met the criteria of being 18 years of age or older and staying 4 nights or more, so that they had a certain socialization period at the hotel. Based on each 4- and 5-star hotel's capacity, an average occupancy of 80% and 76% for 4- and 5-star hotels, respectively, and an average guest stay of 6.8 nights, a population size of 1,093,540 guests was estimated, and a sample of 384 guests was established for a sampling error of 5%.

Questionnaires were distributed personally and completed during the guests' stay at the hotel. Surveyors asked respondents to fill them out in different places and situations within the hotel, in order to avoid biases in responses due to uncontrolled contextual conditions. Eventually, 343 valid responses were used for analysis, after 41 were rejected due to incorrect completion and incoherent information. The sample comprises 48.4% half-board, 21.4% full board and 30.2% all-inclusive guests. Guests with an all-inclusive package were those who had all their needs met by the hotel, including pool-side services, bar, social activities, etc. The average stay was 9.34 nights and, while 28.2% of the respondents were 40 years old or younger, 34.5% were older than 55. With regard to gender and nationality, 57.7% were males and 42.3% females. In terms of nationality, 25% were Germans, 16.2% British, 30.2% Scandinavians (Denmark, Sweden, Norway and Finland), and the remaining 28.2% had other nationalities. Lastly, 54.5% of those responding had finished bachelor/university degree studies or higher.

Multiple hierarchical regression analyses were performed (Aiken and West, 1991) to test the hypotheses, and structural equation modeling (SEM) was used to ensure that the variables below were five separate constructs. To that aim, confirmatory factor analyses (CFA) were conducted to inspect the fit of all the data to the five-factor structure, and then determine how it differs from the fit to the one-factor structure. The indices used included comparative-fit (CFI), normed-fit (NFI), and root mean square error of approximation (RMSEA).

Measures

All the items were scored on a 7-point scale ranging from (1) Strongly Disagree to (7) Strongly Agree, and from (1) Never to (7) Constantly, in the case of DGB. The items are presented in the Appendix. The Cronbach's alpha values are shown on the main diagonal of the correlations table (see Table 1).

Type of board. Data about the board the hotel guests booked was collected on the questionnaire, and included half-board, full board and all-inclusive.

(In)justice for the self. Guests' interactional (mis)treatment was assessed with a seven-item measure developed by Karatepe (2006) after a review of the literature. Specifically, he combined five items from Severt (2002) and two items from Smith et al. (1999).

(In)justice for employees. A scale of thirteen (13) items was constructed by the authors, adapting scales from the literature on organizational justice (e.g., Moorman, 1991). It included aspects of distributive, procedural, or interactional justice. However, it is unlikely that guests acting as mere observers are in a position to make a clear distinction between these different aspects of the (mis)treatment of employees perpetrated by the hotel. Therefore, a one-dimensional scale is expected.

Dysfunctional guest behavior (DGB). A six-item scale was constructed by the authors, taking Bennett and Robinson's (2000) workplace deviance directed at the organization into account. This scale was designed to gauge the extent to which the measured guest behavior violated the norms of the hotel and could harm its well-being.

Loyalty. Guest loyalty was assessed with a five-item measure developed by Zeithaml, Berry, and Parasuraman (1996).

Control variables. Based on the literature, gender (1 = male, 2 = female) and age (1= up to 25 years; 2 = more than 25 and up to 40; 3 = more than 40 and up to 55; 4 = more than 55 and up to 70; 5 = 70 and older) could covary with our in/dependent variables (e.g., Aquino et al., 2004).

4. RESULTS

An inspection of the CFA results showed that the five-factor solution was insufficient ($\chi^2 = 2,251.302, p < .001, df = 486, CFI = .855, NFI = .823, RMSEA = .102$), with indices below .90 and the RMSEA clearly over .05. Since the fit of CFA for the five-factor solution was low, an exploratory factor analysis (EFA) was also performed, confirming five factors with eigenvalues greater than 1 and no cross-loadings over .2 (they are shown in full detail in the Appendix). Additionally, the fit of one-factor ($\chi^2 = 6,938.479, df = 495, p < .001, CFI = .470, NFI = .454, RMSEA = .195$) was compared with the five-factor model, and the latter was significantly better ($\chi^2_d (9) = 4,687.177, p < .001$), thus providing additional support for the distinctiveness of the five constructs used in this study.

Table 1. Means, Standard Deviations, Correlations and Reliabilities

Variables	M	SD	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1. Gender		---	----						
2. Age		---	-	----					
3. Type of board	1.7	.90		-	----				
4. (In)justice-Self	6.1	.90	.05						
5. (In)justice-Employees	5.1	1.05	.06	.14*					
6. DGB	1.8	1.09	-.07	-.03	.05	-	-.04		
7. Loyalty	5.3	1.31	.02					-.03	(.940)

Note: The numbers in parentheses on the diagonal are coefficient alphas.

Levels of significance: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Table 1 shows the scale means, standard deviations, reliabilities and correlations (r). Although correlations are just good or bad signs, the results provide support for some of the hypotheses. Thus, the inter-correlations between (in)justice-employees and DGB ($r = -.05$; p n.s.) and loyalty ($r = .48$; $p < .001$) appear to support H2b but not H2a, whereas the significant associations between (in)justice-self and both DGB ($r = -.22$; $p < .001$) and loyalty ($r = .58$; $p < .001$) indicate support for H1a and 1b.

Next, multiple hierarchical regression analyses (Aiken and West, 1991) were performed to test the hypotheses, considering the models with DGB (Models 1 and 2) and loyalty (Models 3 and 4) as the criterion variables (Table 2). In Models 1 and 3 the interactive effects of (in)justice-employees and board on the links between (in)justice-self and both DGB and loyalty were tested, whereas in Models 2 and 4, (in)justice-self and board were tested as moderators of the relationships from (in)justice-employees to DGB and loyalty. Four steps were followed. First, the control variables were entered in Step 1, followed by (in)justice-self, (in)justice-employees and board in Step 2. The Step 2 results made it possible to test whether both types of (in)justice have main effects on DGB (H1a and H2a) and loyalty (H1b and H2b). Finally, the calculations end with the addition of the two-way interactions in Step 3 and the three-way interactions in Step 4. The variables were centered to reduce multicollinearity (Aiken and West, 1991).

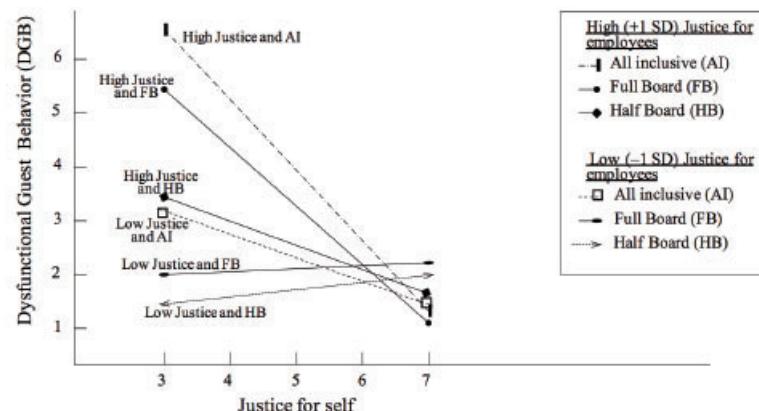
y	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	Link DGB-		Link DGB-		Link Loyalty-		Link Loyalty-	
	(In)justice-self	(In)justice-employees	(In)justice-self	(In)justice-employees	(In)justice-self	(In)justice-employees	(In)justice-self	(In)justice-employees
	b	t	b	t	b	t	b	t
Step 1								
Gender	-.107	-1.700*	-.107	-1.700*	.081	1.301	.081	1.301
Age	-.082	-1.312	-.082	-1.312	.204	.204	.204	.204
R ²	.014		.014		.040**		.040**	
Step 2								
(In)justice-Employees	.112	1.629	.112	1.629	.259	.259	.259	.259
(In)justice-Self	-.266	—	-.266	-3.784***	.420	.420	.420	.420
Board	.013	.201	.013	.201	-.163	-3.214**	-.163	-3.214**
DR ²	.052**							
Step 3								
(In)justice-Employees x Self	-.151	-2.208*	-.135	-2.003*	-.044	-.833	-.025	-.481
(In)justice-Employees x Board	-.055	-.877			-.032	-.646		
DR ²	.018**		.017*		.002		.011*	
Step 4								
Employees x Self x Board	-.224	—	-.144	-2.064**	.002	.029	.024	.431
DR ²					.000		.000	
Adjusted R²								
F (8, 343)								

Table 2. Results of Hierarchical Regression Analyses

N = 343. Levels of significance: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

As Table 2 -Models 1 and 2- shows, only (in)justice-self as the independent variable showed a significant main effect on DGB ($B = -.266$; $p < .001$) in Model 1. These patterns support H1a, but failed to support H2a. Concerning loyalty, Table 2-Models 3 and 4- reveals how both (in)justice-self ($B = .420$; $p < .001$) and (in)justice-employees ($B = .259$; $p < .001$) influence loyalty, thus adding support for H1b and H2b. Next, two-way and three-way interactions were applied to test the remaining H3 and H4 (Steps 3 and 4; Table 2). Models 1 and 2 show how the two-way interactions explained a significant amount of incremental variance in the case of (in)justice-employees ($R^2 = .018$; $p < .01$), and as moderators in the case of (in)justice-self ($R^2 = .017$; $p < .05$). An inspection of the individual two-way interactions also revealed a significant moderating effect between the two types of (in)justice on GDB, i.e., in Model 1 ($B = -.151$; $p < .05$) and Model 2 ($B = -.135$; $p < .05$). These data support H3a and H4a. However, also concerning guests dealing with both types of (in)justice (either for employees or self), two-way interactions did not significantly support different engagements in loyalty ($B = -.044$; p n.s.; $B = -.025$; p n.s.). These figures make it necessary to reject H3b and H4b.

Figure 2. Three-way Interaction Effects of Favorable (In)justice for self, Favorable (In)justice for employees and Type of Board on Dysfunctional Guest Behavior(DGB)



An examination of the three-way interactions (Step 4; Table 2) revealed that favorable levels of both types of (in)justice performing jointly had a significant moderating effect on the link between (in)justice-self and DGB as the type of board increased ($B = -.224$; $p < .001$) in Model 1, and also concerning (in)justice-employees and DGB ($B = -.144$; $p < .01$) in Model 2. Moreover, Step 4 also shows that the three-way interaction explains a significant amount of incremental variance in the case of Model 1 ($R^2 = .028$; $p < .001$) and Model 2 ($R^2 = .015$; $p < .01$). These results support H3c and H4c. Concerning loyalty, Table 2-Models 3 and 4- indicates in Steps 3 and 4 that out of all the two- or three-way interactions, only the interaction between guests faced with (in)injustice-employees and an intensive (rather than low) type of board ($B = .100$; $p < .05$) was able to significantly increase loyalty. This result makes it necessary to reject H3d and H4d.

Finally, the significant effects of the different interactions on DGB involving (in)justice for self, (in)justice for employees and type of board are represented graphically. Following the method recommended by Aiken and West (1991), values of the variables were chosen 1 SD above and below the mean. Simple regression lines were generated by entering those values in the regression equation. Figure 2 graphically presents the three-way interaction effects on DGB. In Figure 2, DGB was regressed on justice for self for the three types of board and two different levels of (in)justice for employees. As shown, the slopes are less steep as justice for employees and type of board decrease, and they become reversed in combinations of guests low in justice for employees with full and half boards. This means that the higher the favorable perceptions of (in)justice for employees and the type of board, the more favorable the perceptions of (in)justice for self are to discourage DGB.

5. DISCUSSION

Famous quotes such as "injustice anywhere is a threat to justice everywhere" by Martin Luther King, Jr., (letter from Birmingham jail, April 16, 1963) and "and then they came for me and there was no one left to speak out for me" by Martin Niemöller¹ inescapably illustrate the necessary balance that must be achieved between perceptions of justice for self and for others. This balance greatly explains the behavior of human beings in many contexts, and without which any human activity seems doomed to conflict and failure. The results of this paper open up a new avenue in the study of perceptions of (in)justice in the context of the hospitality industry. Unless actions are undertaken to adequately elicit favorable guest perceptions of (in)justice for both the self and others, favorable guest activities for the success of a hotel can result in conflict and failure. Neither type of (in)justice seems innocuous, and the presence of both appears to greatly intensify guest reactions to (in)justice that can help the success of a hotel or put it at risk.

First, the results suggest that (in)justice for self significantly predicts DGB and loyalty. This result is consistent with recent work by Yi and Gong (2008), who found that perceived (in)justice for self caused positive customer word-of-mouth and dysfunctional behavior among 209 executive-MBA students and 68 buyer companies. In the present study, favorable perceptions of (in)justice for employees, on the other hand, were shown to significantly predict loyalty but, contrary to expectations, did not show main effects on DGB. This latter result challenges some prior theory and research (e.g., Lind, Kray, & Thompson, 1998; Sheppard, Lewicki, & Minton, 1992; Tyler & Smith, 1998; Walster et al., 1978) suggesting observer responses to (mis)treatment, whereas it is consistent with other research indicating third-party inaction to a great extent (e.g., Darley & Latane, 1968). Prior literature on third-party intervention (Skarlicki & Kulik, 2005) and (in)justice for self (for example, see Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; Treviño, Weaver, & Reynolds, 2006) has aroused a great deal of interest in this issue. These studies question what factors can influence a decision to act when faced with (in)justice, as well as the underlying psychological processes that explain why this connection is possible (Colquitt, Greenberg, & Scott, 2005). The present study supports a moderating role for each type of (in)justice (for self and for employees) with respect to the other in predicting DGB, thus offering responses as to how and when these reactions are possible, and making a significant contribution to this portion of the justice literature.

Concerning the interaction effects, the results differ. Loyalty, on the one hand, was found in this study to have a strong relationship with guests' perceptions of (in)justice for self and employees, but these significant main effects do not seem to leave room for further interactive influences. Thus, the results did not support significant effects of the interaction between (in)justice for self and (in)justice for employees on loyalty. Concerning DGB, on the other hand, the results suggest that only (in)justice for self significantly predicts DGB, and that (in)justice for self and (in)justice for employees significantly interact on DGB. Why did DGB and loyalty perform as reactions to (in)justice in such different ways? One reason can be found in their distinct behavioral characters. Thus, although loyalty is a behavioral construct (Hallowell, 1996), it only refers to behavioral intentions and, unless moderators strengthen the (in)justice effects on DGB, guests are in a better position to react in the form of loyalty than by engaging in DGB. Furthermore, unlike loyalty, DGB is not beneficial to the hotel; therefore, guests are probably embarrassed (rather than pleased) to reveal or admit these behaviors.

While untested by our data, the inaction of guests whose reactions to (in)justice for employees take the form of DGB may suggest that their dealings with (in)justice for employees can be driven by a logical rationale. In contrast to (in)justice for self, which is a threat to the guests themselves, (in)justice for employees does not threaten the guests' well-being, at least not directly. Guests could consistently find reasons not to engage in DGB as a reaction to unfavorable perceptions of (in)justice for employees, since "it is someone's else's problem, not mine." However, the presence of unfavorable (in)justice for self could lead guests to consider what is suggested by Luther King's aforementioned quotation "injustice anywhere is a threat to justice everywhere," or by Niemöller's "and then they came for me [...]." Guests who face unfavorable (in)justice for employees, but are threatened by unfavorable (in)justice for themselves as well, could now consider that unfavorable (in)justice for employees is a problem for someone else that affects them too; therefore, they cannot look the other way. Rather than eliciting emotional states, this significant moderating role of (in)justice for self in the relationship between (in)justice for employees and DGB seems to follow a logical rationale.

Without doubt, the same explanation for the link between (in)justice for employees and DGB could also be given for the significant moderating role of (in)justice for employees in the relationship between (in)justice for self and DGB. In this link, however, (in)justice for self did show significant main effects on DGB; hence, (in)justice for employees cannot perform here as a "full trigger" of the DGB reactions to (in)justice for self. Although a logical rationale could also be present, the significant path between (in)justice for self and DGB leads us to suggest that there

¹This is a statement attributed to Pastor Martin Niemöller (1892–1984) about the inactivity of German intellectuals following the Nazi rise to power and the purging of their chosen targets, group after group.

are "interacted emotions" that better explain the moderation of (in)justice for employees in the link between (in)justice for self and DGB. Previous research suggests that customers do not calculate justice perception, but rather they experience justice-related affect and react to their own affect (Chebat & Slusarczyk, 2005). In any event, this is a topic for future research. This paper just provides support for the moderating roles that (in)justice for self and (in)justice for employees play in DGB. The case of (in)justice for self as moderator is especially remarkable, since it turns prior null main effects of (in)justice for employees on GDB into significant effects. It is, in its own right, a new moderator influencing a third-party's decision to act, particularly among hotel guests who witness (in)justice for employees and then engage in DGB.

Second, based on the main and interacting effects found, type of board and different types of (in)justice, individually or combined, seem to be important pillars in designing a strategy to tackle hotel guests' unfavorable perceptions of (in)justice. Leaving aside for the moment the main effects of (in)justice for employees and self on loyalty, as Figure 2 shows, the three-way interaction between favorable perceptions of (in)justice for self, for employees, and high levels of type of board is able to decrease DGB in a very significant way. Undoubtedly, the role that type of board plays here has very important practical implications for hotel managers. As Figure 2 displays, as the type of board increases, guests show a higher degree of sensitivity to organizational (in)justice. Therefore, hotel managers should consider guests with all-inclusive or full-board packages who are facing high levels of unfavorable perceptions of (in)justice for self and employees as "the best candidates" for engaging in high levels of DGB. Although the general rule is that visitors should always be treated well, these "high risk" guests should receive the utmost care. Thus, managers must discuss this circumstance with employees (front-line, mainly), so that they thoroughly understand the reasons for paying special attention to these guests. In addition, this discussion with employees should obviously include the idea that, in the presence of guests, episodes of mistreatment toward co-workers (or subordinates on the part of bosses) are not innocuous, but can significantly erode the quality of service provided. However, hotel managers can also make erroneous decisions in this regard. For example, having a reduced house-cleaning staff might seem to be an efficient decision at first glance, but it can ultimately cause guests to witness how the house-cleaners can hardly cope with their tasks. These especially sensitive events can become an embarrassment for guests, given the particularly high guest-cleaner proximity with respect to other hotel employees. Furthermore, they can interact with other events of mistreatment suffered by guests during their stay at the hotel, and the results provide warnings about special negative reactions toward the hotel when this two-way interaction takes place.

This study opens up several avenues for future research. First, there is a need to extend the span of what this study has defined as (in)justice "for others," which can also include (in)justice for "other guests." Second, this extension could also be applied to (in)justice for self, in that perceptions of other types of (in)justice by guests (i.e., procedural and distributive justices) can also be tested following similar patterns to those used in this paper. In addition, there is a need for research on the different effects that guests' perceptions of (in)justice can have depending on the different areas and services they experience during their stay at the hotel, since they can induce significant differences in the performance of the constructs used in this study. For example, episodes of (in)justice for employees at hotel reception during the guests' check-in may be especially influential, since first impressions during the service exchange are widely accepted as more potent. Finally, the significant results of this study on hotel guests' reactions to (in)justice from the third party's perspective should elicit new research that also focuses on both hotel employees and third-parties as victims. Hotel employees' reactions to (in)justice for self, for guests and for co-workers, from the third party's perspective, could lead to very suggestive research.

The present study has strengths, but it also has several weaknesses. First, it might suffer from mono-method/source bias. Second, the surveyed guests are all Europeans; hence, they are influenced by certain cultural conditions that can offer a narrow view of justice and the hotel exchange. Also, the questionnaires were distributed in 4- and 5-star hotels, raising concerns about whether the result would be the same in 2- and 3-star hotels. Consequently, the performance of the constructs used in the present study, as well as their implications, could vary in other cultures, hotel categories, and countries. Lastly, the data set stems from a limited universe, also raising concerns about the generalizability of the findings.

This paper, on the other hand, contributes to a better understanding of how different (in)justice perceptions among guests can be relevant for the effective functioning of a hotel. The almost-exclusive focus on victims of (in)justice in organizations and inattention to third-party reactions to (in)justice in studies involving the hospitality industry have yielded patterns that do not sufficiently explain the role of guests' perceptions of (in)justice for hotel employees in their responses to (in)justice, particularly those that help the success of a hotel or put it at risk. By uncovering main effects of (in)justice for self on DGB and loyalty, and interacting effects of (in)justice for self and employees which, along with the type of board, ultimately influence DGB, it contributes to the success of justice strategies in promoting desired guest behavior. The results show that the ability of the hotel staff to treat each other and hotel guests fairly is a key issue in promoting the desired guest behavior, since the perspectives of both victims and third parties matter.

6. REFERENCES

- AIKEN, L.S., & WEST, S.G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*, Newbury Park CA: Sage.
- ALICKE, M.D. (1992). Culpable causation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 368–378.
- AQUINO, K., GALPERIN, B.L., & BENNETT, R. (2004). Social Status and Aggressiveness as Moderators of the Relationship between Interactional Justice and Workplace Deviance, *Journal of Applied Psychology*, 34(5), 1001–29.
- BENNETT, R.J., & ROBINSON, S.L. (2000). Development of a measure of workplace deviance, *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360.
- BIES, R.J., & GREENBERG, J. (2002). Justice, culture, and corporate image: The swoosh, the sweatshops, and the sway of public opinion. In: M.J. Gannon & K L, Newman (Eds), *Handbook of Cross-Cultural Management* (pp. 320–334). Oxford, England: Blackwell.
- BIES, R.J., & MOAG, J.S. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness, *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43–55.
- BIES, R.J., & TRIPP, T.M. (1998). Revenge in organizations: The good, the bad, and the ugly, in R.W. Griffin, A. O'Leary-Kelly, and J.M. Collins (ed), *Dysfunctional behavior in organizations: Non-violent dysfunctional behavior*, 49–67, Stamford, Cn: Jai Press Inc.

- BIES, R.J., TRIPP, T.M., & KRAMER, R.M. (1997). At the breaking point: Cognitive and social dynamics of revenge in organizations, in R.A. Giacalone, and J. Greenberg (ed), *Antisocial behavior in organizations*, 18–36, Thousand Oaks, CA: Sage.
- BLAU, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley and Sons.
- BLODGETT, J.G., HILL, D.J., & TAX, S.S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on post complaint behavior. *Journal of Retailing*, 73, 185–210.
- BUSKENS, V., RAUB, W., & SNIJDERS, C. (2003). Theoretical and empirical perspectives on the governance of relations in markets and organizations. In V. Buskens, W. Raub, & C. Snijders (Eds.), *Research in the sociology of organizations* (Vol. 20, pp. 1–18). Amsterdam: JAI Press.
- BROCKNER, J., & GREENBERG, J. (1990). The impact of layoffs on survivors: An organizational justice perspective. In: J. S. Carroll (Ed.), *Applied Social Psychology and Organizational Settings* (pp. 45–75). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- BROCKNER, J., GROVER, S., REED, T., DEWITT, R.L., & O'MALLEY, M. (1987). Survivors' reactions to layoffs: We get by with a little help for our friends. *Administrative Science Quarterly*, 32, 526–541.
- CHEBAT, J.C., & SLUSARCYK, W. (2005). How emotions mediate the effects of perceived justice on loyalty in service recovery situations: an empirical study. *Journal of Business Research*, 58(5), 664–673.
- COLLIE, T., SPARKS, B.A., & BRADLEY, G.L., (2000). Investing in interactional justice: A study of the fair process effect within a hospitality failure context. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 24(4), 448–472.
- COLQUITT, J.A., GREENBERG, J., & SCOTT, B.A. (2005). Organizational justice: Where do we stand? In J. A. Colquitt & J. Greenberg (Eds.), *The handbook of organizational justice* (pp. 589–619). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- COLQUITT, J.A., CONLON, D.E., WESSON, M.J., PORTER, C., & NG, K.Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, *Journal of Applied Psychology*, 86, 425–445.
- CONLON, D.E., MEYER, C.J., & NOWAKOWSKI, J.M. (2005). How Does Organizational Justice Affect Performance, Withdrawal, and Counterproductive Behaviour? In J. Greenberg and J.A. Colquitt (eds.) *Handbook of Organizational Justice*. (pp. 301–327). Lawrence Erlbaum: New Jersey.
- CROPANZANO, R., GOLDMAN, B., & FOLGER, R. (2004). Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 1019–1024.
- CROPANZANO, R., & GREENBERG, J. (1997). Progress in Organizational Justice: Tunneling through the Maze. In Cooper, C.L. and Robertson, I.T. (eds) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Wiley, 317–72.
- DARLEY, J.M., & LATANE, B. (1968). Bystander intervention in emergencies: Diffusion of responsibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8, 377–383.
- FOLGER, R. (1998). Fairness as a moral virtue. In M. Schminke (Ed.), *Managerial ethics: Morally managing people and processes* (pp. 13–34). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- FOLGER, R., & SKARICKI, D.P. (1998). A popcorn metaphor for workplace violence, in R.W. Griffin, A. O'Leary-Kelly, and J. Collins (ed.), *Dysfunctional behavior in organizations: Violent and deviant behavior*, 23, 43–81.
- FOLGER, R. (2001). Fairness as deonance. In S. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management*: 3–31. Greenwich, CT: Information Age. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- FOLGER, R., CROPANZANO, R., & GOLDMAN, B. (2005). What is the relationship between justice and morality. In J. Greenberg and J.A. Colquitt. *Handbook of Organizational Justice*, 215–246.
- FULLERTON, R.A., & PUNJ, G. (2004). Repercussions of promoting an ideology of consumption: Consumer misbehavior. *Journal of Business Research*, 57(11), 1239–1249.
- GOFFMAN, E. (1952). On cooling the mark out: Some aspects of adaptation to failure. *Psychiatry*, 15, 451–463.
- GREENBERG, J. (2001). The seven loose can(n)ons of organizational justice. In: J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds), *Advances in Organizational Justice* (pp. 245–271). Stanford, CA: Stanford University Press.
- GREENBERG, J. (1993). The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informal Classes of Organizational Justice. In Cropanzano, R. (ed.) *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, pp. 79–103.
- HARRIS, L.C., & REYNOLDS, K.L. (2003). The consequences of dysfunctional customer behaviour, *Journal of service research*, 6(2), 144–161.
- HALLOWELL, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, 7, 27–42.
- KAHNEMAN, D., KNETSCH, J.L., & THALER, R.H. (1986). Fairness and the assumptions of economics. *Journal of Business*, 59, 101–116.
- KARATEPE, O.M. (2006). Customer complaints and organizational responses: The effects of complaints' perceptions of justice on satisfaction and loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 69–90.
- LEUNG, K., CHIU, W., & AU, Y. (1993). Sympathy and support for industrial actions: A justice analysis. *Journal of Applied Psychology*, 78, 781–787.
- LIND, E.A., KRAY, L., & THOMPSON, L. (1998). The social construction of injustice: Fairness judgments in response to own and other's unfair treatment by authorities. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 75, 1–22.

- LERNER, M.J., & GOLDBERG, J.H. (1999). When do decent people blame victims? The differing effects of the explicit/rational and implicit/experiential cognitive systems. In: S. Chaiken & Y. Trope (Eds), *Dual-Process Theories in Social Psychology* (pp. 627–640). New York: Guilford Press.
- LOTZ, S., OKIMOTO, T.G., SCHLÖSSER, T., & FETCHENHAUER, D. (2011). Punitive versus compensatory reactions to injustice: Emotional antecedents to third-party interventions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(2), 477–480.
- MILLER, D.T. (1999). The norm of self-interest. *American Psychologist*, 54, 1053–1060.
- MOORMAN, R.H. (1991). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845–855.
- OLIVER, R.L. (1997). Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer. New York: McGraw-Hill.
- OLIVER, R.L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33–44.
- ROBINSON, S.L. & BENNETT, R.J. (1997). Workplace deviance: Its definition, its manifestations, and its causes, in R. J. Lewicki and R. J. Bies (ed), *Research on negotiation in organizations*, 6, 3–27, Greenwich, CT: JAI.
- REICHHELD, F.F., & TEAL, T. (1996). The loyalty effect. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- REYNOLDS, K.L., & HARRIS, L.C. (2009). Dysfunctional customer behavior severity: an empirical examination. *Journal of Retailing*, 85, 321–335.
- RYUTER, KO DE, & WETZELS, M. (2000). The Role of Corporate Image and Extension Similarity in Service Brand Extensions. *Journal of Economic Psychology*, 21, 639–659.
- SEVERT, D.E. (2002). The customer's path to loyalty: a partial test of the relationships of prior experience, justice, and customer satisfaction. Doctoral Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- SHEPPARD, B.H., LEWICKI, R.J., & MINTON, J.W. (1992). Organizational justice: The search for fairness in the workplace. New York: Macmillan.
- SKARLICKI, D.P., ELLARD, J.H., & KELLN, B.R.C. (1998). Third-party perceptions of a layoff: Procedural, derogation, and retributive aspects of justice. *Journal of Applied Psychology*, 83, 119–127.
- SKARLICKI, D.P., & KULIK, C. (2005). Third party reactions to employee mistreatment: A justice perspective. In B. Staw & R. Kramer (Eds.), *Research in organizational behavior*, 26, 183–230.
- SKARLICKI, D.P. & FOLGER, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice, *Journal of Applied Psychology*, 82, 3, 434–43.
- SKARLICKI, D.P., FOLGER, R., & TESLUK, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42(1), 100–108.
- SMITH, A.K., BOLTON, R.N., & WAGNER, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 36, 356–372.
- THIBAUT, J.W., & WALKER, L. (1975). Procedural justice: A psychological perspective. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- TREVIÑO, L.K. (1992). The social effects of punishment in organizations: A justice perspective. *Academy of Management Review*, 17, 647–676.
- TREVIÑO, L.K., WEAVER G. R., & REYNOLDS S.J. (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of Management*, 32, 951–990.
- TURILLO, C.J., FOLGER, R., LABELLE, J.J., UMPHRESS, E.E., & GEE, J.O. (2002). Is virtue its own reward? Self-sacrificial decisions for the sake of fairness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 839–865.
- TYLER, T.R. & BLADER, S.L. (2000). Cooperation in groups: Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Engagement, Philadelphia, Psychology Press.
- TYLER, R.T., & SMITH, H.J. (1998). Social justice and social movements. In: D. Gilbert, S. T. Fiske G. Lindzey (Eds), *Handbook of Social Psychology* (4th ed., pp. 595–629). New York: McGraw-Hill.
- WALSTER, E., WALSTER, G.N., & BERSCHEID, E. (1978). Equity: Theory and research. Boston: Allyn & Bacon.
- WIRTZ, J., & KUM, D. (2004). Consumer cheating on service guarantees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (2), 112–26.
- YI, Y., & GONG, T. (2008). The effects of customer justice perception and affect on customer citizenship behavior and customer dysfunctional behavior. *Industrial Marketing Management*, 37(7), 767–783.
- ZEITHAML, V.A., BERRY, L.L., & PARASURAMAN, A. (1996). The behavioral consequences of service quality, *Journal of Marketing*, 60, April, pp. 31–46.

7. APPENDIX

Exploratory Factor Analysis of All the Variables in this Study

(F1) (In)Justice for Employees

(Eigenvalue = 9.9; Explained variance % = 30.0; Cronbach's alpha = .973)

Under your view, the hotel...

... takes actions that make it easier for employees to fulfill their duties easier	.882	.113	.133	.047	-.122
... allows their employees to make a complaint formally	.875	.134	.142	.001	-.112
... shows concern for the rights of their staff as employees	.875	.114	.217	.019	-.023
... seems to be honest with their employees	.862	.116	.252	-.019	.031
... allows for employees' feedback regarding a decision made by the hotel	.853	.101	.137	.015	-.107
... pays attention to the concerns of the employees	.853	.178	.177	-.009	-.113
... treats employees with kindness and consideration	.851	.093	.284	.006	.024
... deals with the staff in a truthful manner	.835	.165	.246	-.048	.043
... is fair in appreciating the responsibilities that the employees have	.824	.246	.193	-.059	.094
... considers the stress the employees cope with	.802	.257	.177	-.051	-.010
... values the effort that the employees make	.796	.318	.210	-.062	.108
... appreciates the effort the employees make when they do the work well	.774	.337	.203	-.053	.143
... is fair in assigning the workload that the employees have to cope with	.731	.260	.138	.023	-.067

(F2) Guest loyalty

(Eigenvalue = 5.2; Explained variance % = 15.7; Cronbach's alpha = .940)

I will say positive things about this hotel to other people	.233	.873	.265	-.006	-.023
I would recommend this hotel to someone who seeks my advice	.213	.872	.284	-.021	-.023
I will encourage friends and relatives to stay in this hotel	.238	.851	.301	-.011	-.032
I consider this hotel my first choice for accommodation	.228	.843	.246	-.013	-.087
I will consider this hotel more for accommodation in the next few years	.281	.826	.257	.000	-.122
I would stay in this Hotel, even if the price of the stay increased by 10%	.298	.682	.119	.102	-.064

(F3) (In)Justice for Self

(Eigenvalue = 4.9; Explained variance % = 14.8; Cronbach's alpha = .957)

The hotel's employees show a real interest in trying to be fair	.294	.286	.830	-.108	-.055
They try to help me	.252	.306	.811	-.142	-.047
The hotel's employees show sincere concern	.316	.285	.803	-.092	-.049
The hotel's employees are honest with me	.285	.292	.797	-.103	-.037
The hotel's employees are courteous	.249	.195	.764	-.050	-.174
The hotel employees' communication with me is appropriate	.304	.308	.710	-.141	-.050
They put the proper effort into responding to my requests	.132	.043	.440	-.110	.194

(F4) Dysfunctional Guest Behavior (DGB)

(Eigenvalue = 3.8; Explained variance % = 11.6; Cronbach's alpha = .868)

I recognize that I consume more resources than are acceptable at this hotel	-.042	.005	-.155	.844	.090
I have refused to follow instructions from the hotel staff	.023	.026	-.020	.820	.001
I recognize that I have misused some services of the hotel	-.019	-.042	-.188	.819	-.042
Sometimes, I have broken the rules of the hotel	.041	-.020	-.006	.763	-.104
I put little effort into my duties as a customer in this hotel	-.064	.100	-.041	.757	.187
I tend to dirty the hotel more than I should	-.003	-.040	-.106	.707	-.083

(F5) Type of Board

(Eigenvalue = 1.1; Explained variance % = 3.3)

Did you book half board, full board or all included?

-.071 -.232 -.090 .025 **.898**

Factor loadings in bold are above the cutoff of 0.2 in absolute value

Total Explained variance % = 75.421

Kaiser-Meyer-Olkin = 0.939

Varimax Rotation

Bartlett's Sphere Test (Chi-Squared approx. = 9,460.767; gl = 528; Sig. < 0.0001)

Competitividad turística en el mediterraneo español.

David Siles López.

Universidad Politécnica de Cartagena. España.

Antonio García Sánchez.

Universidad Politécnica de Cartagena. España.

1. INTRODUCCIÓN

El turismo se ha convertido en los últimos años en un sector de actividad de los que generan mayor valor añadido, tanto es así que para muchas zonas del mundo es su principal recurso. El turismo ha cambiado y evolucionado a la vez que lo ha hecho la sociedad, existe un consumidor de turismo exigente e influenciable. Es muy importante y necesario potenciar este sector pero hay que tener claro cómo hacerlo. Se ha de realizar mediante datos contrastados ya que no se trata solamente de hacer suposiciones, los agentes tienen que tener claro que han de potenciar o que han de proteger. Para España además es una de las pocas válvulas de escape de la economía dada la situación de crisis por la que pasa el país actualmente.

Este proyecto pretende acercarnos un poco más a la medición de un concepto algo complicado de definir y concretar: la competitividad de los destinos turísticos. Para ello se ha revisado la literatura disponible con objeto de establecer unas bases teóricas sobre este concepto y sobre cómo podríamos definirlo. Mucho se ha escrito sobre competitividad pero cuando en lugar de mercancías tenemos flujos turísticos el asunto se complica. ¿Un destino es competitivo por se?, ¿hacemos competitivo a un destino los habitantes o los empresarios? o ¿por qué hay zonas con más éxito en términos de turismo que otras? Hemos de definir que características hacen competitivo al destino.

Hay dos trabajos primordiales para entender este trabajo: Dwyer and Kim (2003) y Ritchie and Crouch (1999). En este trabajo se pretende explicar la competitividad de los destinos turísticos en las regiones del litoral español. Hemos recogido una serie de indicadores basados en la teoría con los que podemos describir esa competitividad. Para ello hemos creado un modelo que explique, a través de factores, la competitividad. El modelo tiene como respuesta la variable dependiente "Llegadas de Turistas", que es la variable elegida entre otras dependientes para nuestro trabajo. Los factores que explican esa variable serán agrupaciones de indicadores que siguen el patrón de la teoría subyacente a la hora de agruparse.

Es necesaria la creación del modelo para darles a los destinos una herramienta útil para saber como se encuentran respecto a sus competidores y poder competir.

Se obtienen resultados significativos sobre indicadores que son fácilmente modificables para obtener la ventaja competitiva. Con esto queremos decir que son recursos creados por el hombre los que se van a poder fortalecer o mantener ya que existen otros recursos en los destinos que van a ser propiedades no modificables y como mucho se van poder mantener lejos de la sobreexplotación.

Los estadísticos disponibles y sus limitaciones nos van a condicionar en alguna medida los resultados que obtengamos pero dada la literatura subyacente esperamos que sean lo más idóneos posibles. El fin es poder explicar la competitividad y dar unas conclusiones útiles para que las regiones elegidas puedan aumentar su competitividad como destinos turísticos.

2. APARTADOS TEÓRICOS

La medición de la competitividad turística puede realizarse comparando un destino con otro. En este sentido, los índices de competitividad en viajes y turismo TTCI (Travel and Tourism Competitiveness Index) del Foro Económico Mundial pueden ser una referencia a nivel de países. El Travel and Tourism Competitiveness Index 2011, nos muestra en las 3 primeras posiciones a Suiza, Alemania y Francia, España queda en octava posición. Simultáneamente, países como Egipto (75), Thailandia (41) (destino turístico emergente) o República Dominicana (72), países que viven en gran parte del turismo, parecen ocupar posiciones muy relegadas.

Este trabajo no pretende explicar el índice presentado por el Foro Económico Mundial sino las variables que pueden influir en las posiciones que ocupan unos u otros destinos.

Dwyer and Kim (2003), desde una perspectiva macro, aseguran que la competitividad es un asunto de interés nacional en el que la meta final es mejorar los ingresos y la prosperidad en el destino. Desde una perspectiva micro, lo establecen como la habilidad de las organizaciones para mantenerse en el negocio y proteger sus inversiones, ganar cuota mediante estas inversiones y asegurar empleo para el futuro. La conclusión que obtenemos es que los flujos del turismo están correlacionados con la competitividad de los destinos.

Para Kozak (1999) la competitividad se vería de dos formas. Cuantitativamente se concluye que la competitividad de los destinos puede ser medida a través de datos como llegada de turistas y gasto de turistas (datos duros). Cualitativamente la competitividad se basa en la experiencia de los turistas en comparación con otros destinos.

Sobre el trabajo de Ritchie and Crouch (1999) se puede concluir que los destinos compiten principalmente por razones económicas, con el objetivo de atraer los ingresos de los turistas. Desde aquí se extrae de su trabajo que la mejora de la competitividad del destino lleva asociada la mejora en la calidad de vida de sus residentes.

También Buhalis (2000) incide en el tema de la prosperidad concluyendo la definición de la competitividad como el esfuerzo y el logro de la prosperidad a largo plazo.

Más adelante Ritchie y Crouch (2003) completaron sus conclusiones sobre la competitividad estableciendo que lo que hace realmente competitivo a un destino es su habilidad para incrementar el gasto de los turistas, atrayendo nuevos turistas, fidelizándoles, aportándoles satisfacción, experiencias... y haciendo todo esto de manera provechosa mejorando el bienestar de los residentes y conservando el capital natural

del destino para el futuro.

Del trabajo de Enright and Newton (2004) se desprende la conclusión de que el éxito de un destino turístico se basa en la competitividad relativa de éste. Un destino es competitivo si puede atraer y satisfacer a los turistas.

La competitividad de los destinos significaba para Hong (2008) un incremento en la renta y en la calidad de vida a través de la posición competitiva de la industria del turismo (con beneficios y crecimiento) de una nación respecto al mercado global.

Otros como Hassan (2000), Craigwell (2007) y Sahli (2004) coinciden en que los destinos que obtienen más llegadas de turistas y más gasto de turistas son considerados más competitivos.

De todos estos extractos anteriores podemos deducir los siguientes indicadores de la competitividad de los destinos turísticos:

INDICADORES REPRESENTATIVOS DE ATRACCION DE TURISTAS:

Llegadas de turistas. Es un indicador cuantitativo muy representativo del turismo.

Gasto de turistas. El gasto nos va a indicar la contribución que el turismo hace en la zona.

Satisfacción de turistas. Muy relevante para repetición de viaje y marketing.

Y como consecuencia de estos primeros indicadores se han de obtener como resultado los siguientes indicadores:

INDICADORES DE PROSPERIDAD:

Empleo. El trabajo nos va a aportar prosperidad.

VAB p.c . Es el valor añadido que genera el turismo.

Renta p.c. Con este indicador aproximamos la calidad de vida de los habitantes en un destino.

Es decir, un destino turístico va a ser más competitivo que otro cuantas más llegadas de turistas tenga, más gasto hagan estos turistas y más satisfechos estén los turistas tras su experiencia. Por otra parte, todo lo anterior ha de dar como resultado de esta competitividad: puestos de trabajo, valor añadido a las cuentas económicas y un aumento finalmente de la riqueza general del país aumentando las rentas o PIB per cápita.

Una vez encontrados los elementos que afectan a la competitividad y los indicadores de éstos ya podemos continuar hacia la construcción de un modelo basado en estos indicadores y extraídos en nuestro caso de provincias españolas.

Debido a la disponibilidad de datos y desagregación que existe de éstos, tuvimos por limitaciones de disponibilidades estadísticas, que elegir como destinos las provincias españolas, y más específicamente provincias que guardasen relación entre sí para que el análisis de competitividad fuese más ajustado y los destinos tuvieran variables en común que facilitasen la comparación, por ejemplo, si seleccionamos el número de cruceros que llegan como todas son provincias costeras es más probable que todas comparten esta variable. De esta forma hemos seleccionado como zona de análisis las provincias del mediterráneo, todas ellas tienen en común que gozan de turismo de sol y playa además de otros factores. Estas provincias son 12:

Alicante, Almería, Barcelona, Cádiz, Castellón, Girona, Granada, Islas Baleares, Málaga, Murcia, Tarragona y Valencia.

3. METODOLOGIA

Hemos de adaptar los indicadores descritos por Dwyer and Kim 2003 a las condiciones de nuestro país y a los datos disponibles. Para realizar esta tarea nos hemos apoyado en Sánchez Rivero (2006), que establece un ranking mediante el análisis de los indicadores otorgándoles un peso a través del método de respuesta al ítem. Sin adentrarnos en el mencionado trabajo, el cual procede con una metodología distinta a la que nosotros proponemos, si que nos ha parecido conveniente guiarnos por su selección de indicadores, actualizándola o en algunos casos eligiendo variables similares. Hemos utilizado 20 de las variables pero buscándolas en su forma cuantitativa.

A estos indicadores hemos creído conveniente añadir otros que complementan a los anteriores y logran recoger, en nuestra opinión, todas las categorías generales de los indicadores propuestos por Dwyer and Kim (2003).

Con estas nuevas 16 variables de oferta más las 10 variables de demanda completamos un grupo de 46 variables, el cual es bastante heterogéneo y abarca muchas de las diversas características principales que afectan a la competitividad de los destinos turísticos.

Nuestra variable dependiente elegida va a ser llegadas de turistas, aunque este estudio se podría ampliar con la consideración de otras variables dependientes ya comentadas en la teoría como el gasto medio o la satisfacción general. Kozak (1999), Hassan (2000) o Craigwell (2007) han empleado también como variable dependiente la llegada de turistas.

Una vez hemos determinados todos los indicadores que vamos a utilizar en nuestro modelo, el paso siguiente ha sido crear una tabla con datos de corte transversal con todas las variables. En las filas vamos a disponer de las 12 provincias elegidas para el análisis y en las columnas la variable dependiente seguida de los 46 indicadores. Todos los datos han sido convertidos a logaritmos. El propósito es crear un modelo y realizar una regresión lineal, y deducir entonces cómo afecta cada variable independiente a la variable dependiente llegadas de turistas. Para crear este modelo se han de reducir las 46 variables en unos pocos factores que realicen el mismo propósito, esto lo haremos mediante Análisis de Componentes Principales.

Para definir los factores hemos agrupado nuestras variables facilitando así el análisis. Primero hemos realizado una clasificación de las variables por secciones generales según Dwyer y Kim 2003 siguiendo el siguiente patrón: Recursos Heredados, Recursos Creados, Factores de Apoyo, Dirección del Destino, Condiciones de Localización, Factores de Demanda e Indicadores de Mercado.

4. EL ANALISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES, MODELO ACP.

En nuestro trabajo contamos finalmente con 12 provincias y disponemos de 46 variables independientes más 1 dependiente. Para que podamos construir nuestro modelo y realizar posteriormente la regresión por el método de 2SLS necesitamos reducir estas 46 variables para que la ecuación pueda tener solución, y todo esto evitando perder la mínima información posible. El método idóneo para realizar esta reducción de datos es el Análisis de Componentes Principales (Sharma 1998). Este método responde a nuestras necesidades de reducción de datos. Tenemos además un conocimiento previo sobre las variables y que grupos pueden formar. Nos da incluso la ventaja de que las nuevas agrupaciones de datos (llamadas factores) son nuevas variables que son combinación lineal de las originales, por lo que evitamos el problema de la multicolinealidad. El programa que usamos es Eviews 6. Con este método, gráficamente estaríamos simplemente convirtiendo los puntos de un espacio de 3 dimensiones en una línea de 2 dimensiones, siempre reducimos una dimensión, por lo que esta técnica 6 podría ser vista también como una técnica de reducción dimensional, y explicamos el máximo de varianza posible con cada nueva variable.

Nuestro primer paso va a ser estandarizar (normalizar) nuestras variables porque no queremos que la varianza relativa entre las variables originales afecten a los pesos, es decir, las variables con mayor varianza relativa a otras variables recibirían un mayor peso de no estandarizar. De esta forma ninguna variable es más importante que otra en un principio y no recibirá mayor peso ya que no sabemos si realmente es así. Otra razón de estandarizar es facilitar la interpretación de los resultados del ACP, el test de Barlett por ejemplo puede ser usado con datos estandarizados.

En el caso de Componentes Principales las comunidades iniciales son 1 ya que este método supone que es posible explicar el 100% de la varianza observada.

Los grupos que hemos formado, que después se convertirán en los factores finales, son los compuestos por:

Grupo 1: Recursos Heredados Naturales.

Grupo 2: Recursos Heredados Culturales.

Grupo 2: Recursos Creados Actividades, Compras, Entretenimiento e Infraestructura Turística y de los DMO de Marketing y Recursos Humanos (de alguna forma también se crean).

Grupo 3: Recursos de Apoyo de Infraestructura General.

Grupo 4: Indicadores de Mercado Estadísticas de Visitantes y PIB per cápita y de las Condiciones de Situación Competencia en Precios.

Grupo 5: Factores de Demanda de Percepción de Factores Creados, Entretenimiento y Atributos Naturales en el Destino.

Una vez realizado el análisis con nuestros datos estandarizados, vamos a extraer los componentes basándonos en el Análisis Paralelo (Horn 1965), recomendado en Sharma (1998) como el mejor método de extracción de factores.

En caso de que las variables saturen por igual en todos los factores o no saturen en ninguno, rotaremos la matriz de componentes con un método ortogonal que define unos nuevos ejes ortogonales a los originales con el objetivo de maximizar las varianzas de los cuadrados de las saturaciones y lograr que saturen hacia 1 o hacia 0 (método varimax).

A lo largo del Análisis de Componentes Principales hemos decidido, por aumentar la parsimonia de los datos, dejar en el camino algunas de las variables. De este modo perdemos 18 variables de las 46 iniciales quedándonos en 28 variables y 7 factores. Describimos a continuación los factores y aunque todos los factores son fruto de grupos definidos a priori vamos a renombrar los factores para facilitar su interpretación. 7

Tabla 1. Denominación de los factores obtenidos

FACTOR	NOMBRE
1º	NATURAL
2º	CULTURAL
3º	METEO
4º	OCIO
5º	SERVICIOS
6º	COMPETITIVO
7º	SATISFACCIÓN

5. ANALISIS Y RESULTADOS

Una vez definidos y calculados los factores podemos proceder a construir el modelo de competitividad de los destinos turísticos provincias del Mediterráneo español. Como hemos indicado anteriormente la variable elegida en este trabajo para determinar la competitividad es la llegada de turistas, esta variable va a estar influenciada en mayor o menor medida por los factores que hemos calculado, y estos a su vez están afectados por las variables independientes. Al modelo se le va a aplicar una regresión lineal por el método de mínimos cuadrados en dos fases 2SLS. La razón de utilizar este método es que de esta forma tenemos en cuenta la incertidumbre derivada de regresar factores que son variables no observadas, incluyendo como Variables Instrumentales las variables originales que forman los factores. Este razonamiento está extraído de Pagan, Adrian (1984) "para el problema básico de variables no observadas el estimador en dos fases resulta eficiente".

El modelo propuesto tendría la siguiente forma:

$$\text{LLEGADAS}_i = \alpha + \beta_1 \text{NATURAL}_i + \beta_2 \text{CULTURAL}_i + \beta_3 \text{METEO}_i + \beta_4 \text{OCIO}_i + \beta_5 \text{SERVICIOS}_i + \beta_6 \text{COMPETITIVO}_i + \beta_7 \text{SATISFACCION}_i + \epsilon_i$$

El resultado de la regresión es el de la siguiente tabla:

Tabla 2. Resultados de la regresión por 2SLS.

VARIABLE	COEFICIENTE (S.D.)	ESTADISTICO T
C	-2,15*10-7 (0,038)	-5,58*10-6
NATURAL	0,007 (0,076)	0,102
CULTURAL	-0,318 (0,234)	-1,357
METEO	0,569 (0,206)	2,753
OCIO	0,264 (0,112)	2,348
SERVICIOS	0,539 (0,185)	2,909
COMPETITIVO	1,658 (0,171)	9,647
SATISFACCION	0,313 (0,099)	3,132

Fuente: Elaboración propia.

La bondad del ajuste, medido por R², es 0,993 por lo que es bastante robusto. El test de Durbin-Watson 1,055 valor muy reducido pero que nos permite establecer que no hay evidencia estadística de que haya correlación positiva entre los términos de error.

Se obtienen a consecuencia del modelo 5 factores significativos positivos que son METEO, OCIO, SERVICIOS, COMPETITIVO y SATISFACCION. Se obtienen también 2 factores no significativos que son NATURAL y CULTURAL.

La significatividad de los factores está contrastada mediante el estadístico T, lo que nos permite rechazar la hipótesis nula y afirmar la significatividad.

Sobre los factores no significativos no podemos afirmar nada robustamente. El conjunto que supone el factor NATURAL de elementos naturales no ha tenido significatividad con las variables utilizadas. Aún siendo coeficiente obtenido positivo, la limitación de los datos nos lleva a no poder determinar significativamente su aportación al modelo. El factor se compone de las siguientes variables ordenadas de mayor a menor peso en el factor incluyendo su saturación en el mismo entre paréntesis: Lugares de Interés Cultural (0,705), Playas (0,693), Temperatura Media Verano (0,126) y Horas de Sol (0,077).

Sobre el otro factor no significativo, este es el CULTURAL, se obtiene un coeficiente negativo pero no se puede afirmar nada al igual que en caso anterior. El factor está formado por las siguientes variables ordenadas de mayor a menor significatividad dentro del factor con su saturación entre paréntesis: Fiestas de Interés Nacional (0,608), Museos (0,596), Fiestas de Interés Internacional (0,505) y Monumentos UNESCO (0,13). Los datos disponibles no permiten al factor obtener significatividad en el modelo.

Respecto a los factores significativos, el factor METEO es positivo y significativo, esto nos indica que el turista ha sido positivamente sensible respecto a este factor y ello ha condicionado su llegada al destino, recordamos que está compuesto por las siguientes variables de mayor a menor incidencia en el factor e incluyendo las saturaciones: Insolación, definida como horas de sol (0,704), Temperatura Media definida durante los meses de verano (0,691), Lugares de Interés Cultural (-0,052) y Playas (-0,15). La Insolación tiene mayor influencia en el factor. En el año 2010 estas variables han cumplido con las expectativas de los turistas ya que la lectura del modelo nos indica un aumento medio en las Llegadas del 57% por cada punto porcentual de factor METEO. Los turistas se han guiado por estas variables entre otras a la hora de elegir su destino, es importante para el turismo que factores como las horas de luz y la temperatura media sean favorables pero estas variables escapan al control humano.

El factor OCIO es también significativo y positivo. El factor se compone de las siguientes variables ordenadas de mayor a menor incidencia incluyendo la saturación dentro del factor: Grandes Almacenes El Corte Inglés (0,562), Eventos (0,535), Parques Temáticos (0,472) y Plazas de Hotel (0,416). Por cada tanto porcentual de factor la media de llegadas va a aumentar un 26%. Todas estas variables van a ser importantes para determinar las llegadas de turistas y necesariamente se deben de tener en cuenta para aumentar la competitividad. Es importante que haya oferta de recintos para que el turista pueda realizar sus compras, celebración de eventos internacionales, existencia de parques temáticos y hoteles con gran capacidad.

El factor SERVICIOS es también un factor significativo y positivo dentro de nuestro modelo, las llegadas de turistas se incrementan en media un 54% por cada punto porcentual de factor. Este factor está determinado por las siguientes variables de Recursos de Apoyo de Infraestructura General ordenadas de mayor a menor influencia en el factor incluyendo las saturaciones: Bancos (0,434), Cajas (0,432), Hospitales (0,424), sucursales del Banco de España (0,387), Compañías que operan en los Aeropuertos (0,331), Cruceros (0,325), Kilómetros de Carretera (0,275) y Autoridades Portuarias (0,052). En general lo importante para el turismo es que el destino disponga de servicios suficientes para garantizar la experiencia turística. Es importante la existencia de servicios bancarios, sanidad o infraestructuras de transporte para elegir un destino.

El factor COMPETITIVO es positivo y muy significativo, de hecho es el que tiene mayor significatividad. Las llegadas de turistas aumentan en media un 166% por cada tanto porcentual de factor. El factor se compone de las siguientes variables ordenadas de mayor a menor importancia e incluyendo la saturación en el factor: Peso del Turismo Extranjero (0,543), Cuota Turística (0,531), Grado de Ocupación Hotelera (0,474), PIB per cápita (0,333) e IPC hoteles-restaurante-cafés (0,293). Es determinante para la llegada de turistas que la provincia tenga una un elevado nivel de turismo extranjero, una cuota turística alta respecto del total nacional, que la ocupación hotelera esté a buen nivel, que la provincia tenga calidad de vida en términos de PIB per cápita y los precios sean competitivos.

Por último está el factor SATISFACCION el cual es también positivo y significativo. Esto es un hecho muy importante, las preferencias de la demanda se han de tener en cuenta a la hora de ser competitivo y tener éxito. Las llegadas de turistas en 2010 aumentaron en media un 31% por cada tanto porcentual de factor. Este factor se compone de las siguientes variables ordenadas de mayor a menor incidencia e incluye las saturaciones de cada variable en el factor: Satisfacción sobre Restaurantes (0,636), Satisfacción sobre el Entorno (0,629) y Satisfacción sobre las Playas (0,444). El turista valora las impresiones que le ha otorgado el destino mediante su visión del entorno en general y de sus playas en particular y mediante su oferta gastronómica.

Coincidimos con Sánchez Rivero (2006) en la importancia para la competitividad de los destinos que tienen las Plazas de Hotel, el Peso de los Extranjeros, el Grado de Ocupación y los Aeropuertos. Con Croes (2010) también coincidimos en la incidencia del PIB per cápita, de los Servicios, de los Precios y de la Reputación medida esta última como la Satisfacción que va a generar esa Reputación.

Además hemos añadido otras variables que han sido incidentes en las llegadas de turistas y estadísticamente significativas como los Centros Comerciales, Eventos, Parques Temáticos, Servicios Financieros, Hospitales o Cruceros. Variables que pueden ser fácilmente potenciadas para mejorar la competitividad ya que muchas de ellas responden a Factores Creados, Recursos de Apoyo a Infraestructura General o a DMO. Otras como las que componen el factor METEO escapan al control humano y sólo se puede esperar que mejoren por sí mismas.

En resumen, es importante para las provincias del Mediterráneo español que los atributos naturales (véase el factor METEO) favorezcan la actividad turística. Es importante también que la experiencia turística sea satisfactoria para el turista y esto lo transmita a su círculo. La Llegada de Turistas está fuertemente relacionada con indicadores estadísticos tipo Grado de Ocupación, Peso de Extranjeros, PIB per cápita o Llegadas del año anterior. Los SERVICIOS son un factor del que el turista espera una buena disponibilidad. Y por último que existen variables de OCIO que pueden potenciarse para conseguir una mayor competitividad turística frente a otros destinos.

Una forma de ver las necesidades de cada provincia, en términos de su competitividad turística, es a través de ratios. Podemos construir ratios como el número de Centros Comerciales por km², Eventos Deportivos Internacionales por provincia o las Plazas de Hotel por habitante.

Ya que estas son variables a tomar en cuenta en nuestro trabajo, serían un perfecto ejemplo de cómo está un destino respecto a otro para así mantener la fortaleza o potenciar la debilidad.

Si atendemos al ratio Centros Comerciales/km² entonces obtenemos que la provincia con mayor ratio es Cádiz con un 0,168% y la que tiene el menor ratio es Almería con un 0,011%.

El número de Eventos por provincia muestra que Valencia es la que más eventos ha albergado con 3, seguido de Barcelona con 2, Cádiz con 1 y el resto con ninguno.

Y siguiendo con otro ejemplo propuesto, según el ratio Plazas Hoteleras/Habitantes la provincia con el ratio más alto es Baleares con un 16,479% y la del menor ratio es Murcia con un 1,191%. Baleares debe mantener su fortaleza sobre este ratio y Murcia debe mejorarlo.

Las provincias con menor ratio deben aumentarlo para mejorar su competitividad a la hora de atraer turismo.

Analizado el modelo, sabemos como afectan las variables a las Llegadas de Turistas, que era uno de nuestros propósitos, explicar esa variable dependiente a partir de nuestros datos para después saber qué se puede potenciar y qué se debe mantener para aumentar la competitividad.

Otro apartado que queríamos observar es el de la prosperidad, como dijimos anteriormente el aumento de competitividad debe llevar asociada la prosperidad del destino.

El fin del modelo Conceptual de Ritchie y Crouch (1999) es la prosperidad, al igual que en el modelo integrado de Dwyer y Kim (2003) la competitividad genera indicadores de calidad de vida como el PIB per cápita. La Tesis Doctoral de Cárdenas (2012) concluye también que el turismo ayuda a aumentar los niveles de desarrollo económico.

En esta tesis vemos a llevar a cabo una regresión lineal por MCO. Nuestras variables dependientes van a ser PIB per cápita y COLOCACIONES de personas en edad activa, y la variable independiente será la Llegada de Turistas en 2010.

El modelo tiene la siguiente estructura:

$$\text{PIBpc}_i = \alpha + \beta \text{LLEGADAS}_i + \epsilon_i \quad \text{y} \quad \text{COLOCACIONES}_i = \gamma + \delta \text{LLEGADAS}_i + \eta_i$$

Tabla 3. Resultados de la regresión por MCO.

VARIABLE DEPENDIENTE	COEFICIENTE LLEGADAS (S.D.)	ESTADÍSTICO T LLEGADAS
PIB pc	0,428 (0,285)	1,497
COLOCACIONES	0,544 (0,265)	2,054

Fuente: Realización propia.

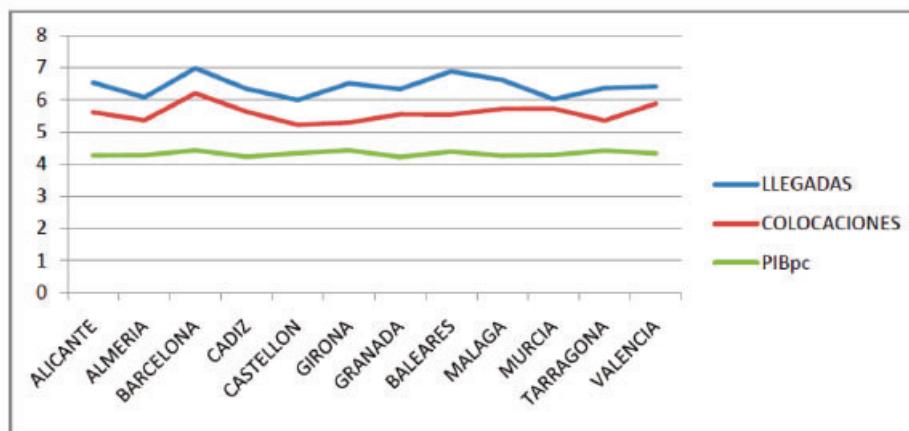
La R² para el PIBpc es 0,18 y el estadístico de Durbin Watson es 2,41. La R² para las COLOCACIONES es 0,29 y es estadístico de Durbin Watson es 2,1.

Para la regresión que utiliza el PIB per cápita con variable dependiente y las Llegadas como variable independiente, no se obtienen resultados significativos aunque la relación es positiva.

Respecto de la regresión que utiliza las Colocaciones como variable dependiente y las Llegadas como variable independiente, el resultado es significativo y positivo. Por cada tanto porcentual de Llegadas de Turistas las Colocaciones aumentaron un 54% en 2010.

En ambos casos la R² es muy baja, los resultados no son robustos debido a que se trata de explicar el PIB o las Colocaciones mediante Llegadas de Turistas y en una provincia existen más factores para determinar estas magnitudes.

Gráficamente también se puede observar esa relación en el gráfico 1. Los movimientos que hace la línea de las Llegadas son muy similares a los de la del Empleo. Y respecto del PIB per cápita se pueden observar pequeños picos y valles siguiendo lo trazado por las Llegadas.

Gráfico 1. Llegadas de Turistas, Colocaciones y PIB per cápita. Medido en Logaritmos. Año 2010.

Fuente: INE y SEPE (2010)

Los aumentos de Llegadas de Turistas (azul) traen consigo un aumento en las Colocaciones (rojo) siguiendo estas dos series una tendencia similar. No está tan clara esa relación con el PIB per cápita (verde). Se demuestra entonces que se ha producido ese efecto prosperidad al menos en términos de empleo.

6. CONCLUSIONES

Podemos concluir, en coincidencia con la bibliografía citada anteriormente, que definir la competitividad de los destinos turísticos es complejo, ya que es un concepto multidimensional con varias aristas y diversas aproximaciones.

Hemos coincidido también con toda la bibliografía repasada que la competitividad se mide a través de diversos indicadores. Lógicamente, es muy complicado obtener todos los indicadores que definen la competitividad turística de un destino, nosotros hemos seleccionado, dadas las limitaciones estadísticas, los más idóneos que hemos encontrado. Y finalmente que el objetivo de esto debe ser generar unos beneficios en forma de llegadas de turistas y prosperidad para el destino.

Al tener tantos indicadores que considerar, para solamente 12 destinos/provincias nos hemos visto obligados a recurrir a técnicas de reducción de datos, la agregación en este sentido ha supuesto un obstáculo además de la pérdida de varianza explicada.

Respecto a los resultados del modelo hemos encontrado 5 factores significativos y el resto no significativos. Los 5 factores afectaban positivamente a la variable dependiente/llegadas de turistas. De esta forma, los cinco se han de tener en cuenta porque de una manera o de otra nos están indicando como mejorar la variable dependiente.

Podemos concluir también que el aumento de Llegadas de Turistas genera Prosperidad. La prosperidad es el resultado de que un destino sea competitivo en términos de turismo, esta prosperidad se manifiesta en una mayor empleabilidad en la población.

El trabajo se ha realizado con datos del año 2010 y se han determinado los factores que significativamente afectaron a las llegadas de turistas ese año, lo cual aunque es satisfactorio, nos deja abiertas puertas y margen por investigar respecto a este tema.

7. BIBLIOGRAFÍA.

- Buhalis, Dimitrios (2000) Marketing the Competitive Destinations of the Future. *Tourism Management* 21 97-116.
- Cárdenas García, Pablo Juan y Pulido Fernández, Juan Ignacio (2012) El Turismo como Instrumento de Desarrollo Económico. Departamento de Economía Universidad de Jaen.
- Craigwell, Roland (2007) Tourism Competitiveness in Small Island Developing States. United Nations University-World Institute for Development Economics Research, Research Paper nº 2007/19.
- Croes, Robertico (2010) Small Island Tourism Competitiveness: Expanding Your Destination's Slice of Paradise. Rosen College of Hospitality Management. Main Lecture of the Dies Natalis of the University of the Netherlands Antilles, Curacao.
- Crouch, Geoffrey I. (2007) Modelling Destination Competitiveness: A Survey and Analysis of the Impact of Competitiveness Attributes. CRC for Sustainable Tourism PTY LTD.
- Dwyer, Larry and Kim, Chulwon (2003) Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism* vol.6 nº5.
- Enright, Michael J. and Newton, James (2004) Tourism Destination Competitiveness: A Quantitative Approach. *Tourism Management* 25 777-788.
- Hassan, Salah S. (2000) Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry. *Tourism Economics* 11 (1) 25-43.
- Hong, Wei-Chiang (2008) Competitiveness in Tourism Sector: A Comprehensive Approach from Economic and Management Points. Springer: Heidelberg, Germany.
- Kim, Chulwon and Dwyer, Larry (2003) Destination Competitiveness and Bilateral Tourism Flows Between Australia and Korea. *The Journal of Tourism Studies* Vol.14 Nº2 Dec'03 55.14
- Kozak, Metin and Rimmington, Mike (1999) Measuring Tourism Destination Competitiveness: Conceptual Considerations and Empirical Findings. *International Journal of Hospitality Management* 18 273-283.
- Mazanec, Josef A.; Wöber Karl and Zins, Andreas H. (2007) Tourism Destination Competitiveness: From Definition to Explanation?. *Journal of Travel Research* 2007;46;86.
- Mihalic, Tanja (2000) Environmental Management of a Tourist Destination: A Factor of Tourism Competitiveness. *Tourism Management* 21 65-78.
- Pagan, Adrian (1984). Econometric Issues in the Analisys of Regressions with Generated Regressors. *International Economic Review*, vol.25 nº1, pp.221-247.
- Ritchie, J.R. Brent and Crouch, Geoffrey I. (1999) Tourism, Competitiveness and Societal Prosperity. *Journal of Business Research* 44, 137-152.
- Ritchie, J.R. Brent and Crouch, Geoffrey I (2003) The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective.
- Sánchez Rivero, Marcelino (2006) Elaboración de un Ranking de Competitividad de los Destinos Turísticos Españoles: Un Análisis Provincial Mediante Modelos de Estructura Latente. *Revista de Análisis Turístico* nº1 1ºsemestre 2006 pp.4-22.
- Sánchez Rivero, Marcelino y Fajardo Caldera, Miguel A. (2004) La Competitividad de los Destinos Turísticos: Un Análisis Cuantitativo Mediante Modelos Logísticos. Aplicación a los Municipios Extremeños. I Jornadas de Economía del Turismo de Palma de Mallorca.
- Sharma, Subhash (1998) Applied Multivariate Techniques. John Wiley and Sons.
- Zhang, Jie and Jensen, Camilla (2005) Comparative Advantage in Tourism: A Supply-Side Analysis of Tourism Flows. 45th Congress of the European Regional Science Association 23-27 August, Amsterdam.

Turismo senior en Brasilia: un estudio sobre la accesibilidad y la sostenibilidad en el sector de la hosteleria.

Senior tourism in Brasilia: a study on the accessibility & sustainability in hospitality sector.

Donária Coelho Duarte.

Universidad de Brasilia. Brasil.

Gilson Zehetmeyer Borda.

Universidad de Brasilia. Brasil.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente assuntos relacionados a desigualdade e responsabilidade social tem permeado a esfera pública e privada da sociedade brasileira. Esse fato parece acontecer devido a um novo cenário que vem se delineando: um maior atenção à sustentabilidade (BORDA, 2009).

Com relação a pessoas com incapacidade ou deficiência, o Censo Demográfico Brasileiro de 2010 indicou que aproximadamente 45,6 milhões de pessoas, ou 23,9% da população total, apresentaram algum tipo de incapacidade ou deficiência. Um crescimento respeitável em relação ao último Censo Demográfico, realizado em 2000, quando 24,6 milhões de pessoas, ou 14,5% da população total, assinalaram algum tipo de deficiência (IBGE, 2011).

A Secretaria de Estado dos Direitos da Pessoa com Deficiência de São Paulo, Dra. Linamara Rizzo Battistella, avalia esse aumento positivamente destacando que as questões de inclusão e acessibilidade tem ganho maior interesse e reflexão (IBGE, 2011).

Referentemente à terceira idade, o aumento da idade média da população mundial e do número de idosos no mundo tem se acelerado (MOS-CARDO, 2006). Na União Européia, a população com idades superiores a 65 anos atingirá mais que 30% da população Europeia em 2060 (contra 17,4% em 2010), enquanto a população com idade igual ou acima dos 80 anos tende a quase triplicar até 2060¹ (EUROSTAT, 2011).

No caso do Brasil, até 2025 o país terá uma população de 32 milhões de pessoas com mais de 60 anos, colocando o país na 6ª posição em número de idosos (IBGE, 2011).

Quando se trata da inserção de pessoas portadoras de deficiência no mercado de trabalho, a proporção de pessoas ocupadas de 10 anos ou mais de idade é de 60,3% para os homens portadores de deficiência e de 71,0% para os homens que declararam não possuir nenhuma deficiência, ou seja, uma diferença maior que 10%. Diferença ainda maior é observada entre as mulheres: a proporção de ocupadas varia entre 37,8% e 51,4% (IBGE, 2010).

Este novo cenário tende a impactar várias áreas/setores. No turismo, uma vertente que surgiu denomina-se “turismo inclusivo” que, conforme Bóia (2000), é aquele que acompanha o movimento da sociedade inclusiva e que representa o conjunto de práticas e atitudes que levam em consideração as necessidades de todos os turistas.

Devile (2002) considera que este grupo de turistas tem, mais do que qualquer outro, necessidade de uma informação específica detalhada e fidedigna para a decisão das suas opções de férias de modo a evitar situações constrangedoras e experiências desagradáveis durante uma viagem. Complementando, Silva e Bóia (2003) entendem que este segmento, além de, atualmente, mais bem informado de seus direitos e mais exigente, busca qualidade nos serviços, quando dedica seu tempo livre ao turismo. García-Caro, Waal e Buhalis (2012) consideram que acessibilidade e turismo são dois conceitos relacionados e que o turismo acessível é uma importante oportunidade de negócios.

Evidenciando especificamente o turismo sênior, Cavaco (2009) menciona que este valoriza o fator de desenvolvimento integral do homem e que reconhece o turismo como instrumento de integração social, de acesso à cultura, um turismo para todos, visando a sua democratização.

Conforme o destaque do autor, o turismo sênior faz parte do turismo social, sendo, portanto, um turismo inclusivo. Assim, a busca da inclusão das pessoas com necessidades especiais no turismo faz parte de um processo de mudança na forma de planejar o turismo.

O processo de mudança, no Brasil, parece ter iniciado com a política de municipalização do turismo, na década de 1990, mais tarde transformada em regionalização do turismo (de acordo com o PNT 2003 – 2007 e continuada no PNT 2007 – 2010). Essa mudança de um modelo de gestão centralizada para um modelo de gestão descentralizada destacando-se o Estado como indutor/facilitador do planejamento e desenvolvimento turístico, aparentemente levou em consideração que um dos fatores fundamentais para que o planejamento do turismo ocorra de uma forma integrada é o desenvolvimento da relação de confiança entre os vários atores por meio de discussão, análise e participação dos mesmos para que possam atuar numa direção comum (BORDA, 2007).

Desta forma, tornam-se relevantes estudos sobre esse segmento, aliado ao fato do Brasil ser sede de mega eventos esportivos como a Copa das Confederações em 2013, a Copa do Mundo em 2014, a Copa América em 2015 e as Olimpíadas em 2016, o que pode ocasionar um acréscimo de demanda desse público aos serviços turísticos.

Assim, com os eventos esportivos futuros, o Brasil contará com certas obrigações. Dentre essas obrigações está a acessibilidade, a infraestrutura, comunicação, transporte, dentre os mais cientes. Desta forma, as diferentes cidades-sedes deverão ser espaços marcados para a acessibilidade dos segmentos turísticos em discussão.

¹ Destaca-se ainda que “o aumento substancial da população acima dos 80 anos levará, naturalmente, a novas procura de mercado turístico, onde temas como saúde, bem-estar e acessibilidade se devem apresentar como fundamentais” (UA/INATEL, 2012, p.3).

Com a Copa Mundial de Futebol no Brasil (FIFA 2014), espera-se a geração de 2 milhões de empregos formais e informais e crescimento de 55% da entrada de reservas internacionais, aumentando-a de U\$ 3,94 bilhões para U\$ 5,56 bilhões de 2010 a 2014 (MTUR, 2010).

Com base nos desafios previstos para a economia global de forma geral e o turismo em particular se apresentou a questão: Tendo em vista que Brasília será uma das cidades sede da Copa do Mundo em 2014, como o setor hoteleiro da capital federal está preparada para receber P.N.Es.²?

O atendimento das necessidades desse público, desde seu destino de origem até a chegada nos vários destinos turísticos brasileiros, possibilitará um crescimento contínuo e vigoroso – nos próximos anos – desse segmento que possui necessidades de infra-estrutura, de cuidado e atenção pessoais. Esse trabalho visa analisar, com base em pesquisa de campo realizada por alguns dos pesquisadores participantes, a situação da hotelaria de Brasília em relação à adaptabilidade e acessibilidade ao público de Portadores de Necessidades Especiais visando a sua inclusão social e inserção econômica, além de seu potencial de crescimento mercadológico.

2. AS PESSOAS COM NECESSIDADES ESPECIAIS (P.N.Es.) NO CONTEXTO TURÍSTICO

Este trabalho analisa a inclusão social focalizando a questão de importância crescente no turismo e que tem ganhado maior visibilidade nos últimos anos: o turismo acessível.

É interessante a argumentação de Fialho (2009) que defende que o turismo é um bem social e que deve estar ao alcance de todos os cidadãos, entre os quais as pessoas portadoras de deficiência. Assim, como o trabalho propõe-se a estudar formas de inclusão social por meio do turismo acessível buscando reduzir a exclusão social, é interessante refletir sobre a exclusão social.

Dessa forma, Nascimento (1994, p. 31) pontua a reflexão sobre a exclusão social conectando-a ao não reconhecimento de direitos existentes, reais - do outro -; assim, o ator social A marginaliza o ator B, rejeitando-o ou não tolerando o exercício de seus direitos legítimos.

A acessibilidade no turismo se coloca como forma de inclusão para combater a exclusão social. De acordo com o MTur (2006), a acessibilidade é a condição básica para que uma pessoa com deficiência ou mobilidade reduzida possa utilizar com segurança e autonomia, seja ela assistida ou não, de espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, edificações, transportes e meios de comunicação.

Tendo em vista que as P.N.Es. estão já inseridas ou se inserindo no mercado de trabalho e são consumidores em potencial que se interessam e adquirem vários tipos de serviços, dentre esses, os serviços turísticos, começa-se a pensar nos fatores que agregam valor para que estas pessoas tenham a infra-estrutura necessária para que haja o direito de adquirir o serviço turístico tanto quanto as pessoas que não são portadoras de alguma deficiência ou necessidade especial. Fatores estes como adaptabilidade de todos os locais desde o perímetro urbano para que a locomoção seja facilitada independente da deficiência, até os meios de transporte em geral, os locais de hospedagem incluindo as dependências, dormitórios, banheiros e etc. (REIS, 2010).

Desta forma, Serpa (2009) discute o turismo voltado para as P.N.Es. como aquele que apresenta a facilidade de acesso a um determinado destino ou atrativo turístico com a existência de vias e de meios de transporte até o local, adaptar um ambiente para que pessoas com deficiência possam usufruí-lo nas mesmas condições que uma pessoa sem deficiência, entre outras adaptabilidades que facilitam a inclusão social de pessoas com necessidades especiais.

Assim, Duarte (2005) considera que a atividade turística, inclusive devido a sua característica de pluralidade, de diversidade de povos, raças, credos, etc. deve ser receptiva a qualquer indivíduo, inclusive para aqueles que possuem alguma limitação física. Desta forma, os princípios do turismo inclusivo devem visar um turismo para todos aqueles que desejam usufruir tais serviços.

Fontes e Monteiro (2009) argumentam que, contrário às abordagens clássicas do turismo, inspiradas em metodologias de marketing que segmentam os produtos turísticos em função das motivações de mercados, o turismo acessível parte de uma condição do turista, na medida em que busca oferecer soluções que permitam ultrapassar as limitações físicas, sensoriais, mentais – ou de outro tipo de incapacidade – que são condição limitativa do turista.

Para tanto, faz-se necessário discutir as barreiras de acessibilidade. Para Grünwald et al (2009), são barreiras sociais, estruturais ou culturais se estabelecem quando a sociedade valoriza negativamente as pessoas diferentes, que assumem um papel desfigurado quando não correspondem com o modelo humano mental e funcionalmente perfeito, originando as barreiras físicas.

Segundo Melo e Megale (2005), a NBR 9050, que entrou em vigor em 30 de maio de 2004, oferece critérios e parâmetros antropométricos para adaptação e construção de edificações, mobiliários, espaços e equipamentos urbanos às condições ideais de acessibilidade. Esta norma visa proporcionar à maior quantidade possível de pessoas, independentemente de idade, estatura ou limitação de mobilidade ou percepção, a utilização de maneira autônoma e segura do ambiente.

Conforme Boiteux (2003 apud REIS, 2010), o Art. 2º do Código Mundial de Ética do Turismo menciona que as atividades turísticas devem respeitar a igualdade entre homens e mulheres, devem tender a promover os direitos humanos e especialmente os direitos particulares de grupos específicos tais como crianças, idosos, deficientes, minorias étnicas e os povos autóctones.

No Brasil, em 1999 a Embratur lançou um Manual de Recepção e Acessibilidade de pessoas portadoras de deficiência a empreendimentos e equipamentos turísticos para definir com detalhes de como deveriam ser os meios de hospedagem adaptados. Embora a utilização não seja obrigatória o manual mostra as adaptações que devem ser feitas nos projetos hoteleiros. Pela quantidade de serviços que os hotéis oferecem como: alimentação, alojamentos, sala de reuniões, dependências de lazer e afins, são os estabelecimentos que mais exigem adaptações (SILVA, 2004).

Em termos de legislação, de acordo com a Lei no. 3.298/DODF/2004, é obrigatória a disponibilização de cerca de 4% dos apartamentos e instalações sanitárias acessíveis aos portadores de deficiência física que utilizam cadeira de rodas, por hotéis e similares.

² Como a terceira idade é um grupo importante do segmento de Pessoas com Necessidades Especiais, destacou-se o Turismo Sênior no estudo.

Tal Lei dá um parâmetro aos estabelecimentos hoteleiros sobre o número mínimo de instalação que devem ser adaptadas para receber esse público com qualidade. Entretanto, faz-se necessário um estudo sobre potenciais aumentos de demanda decorrentes de eventos mundiais que ocorrerão no Brasil.

Atraídos pela beleza natural exuberante, diversidade de cenários, clima agradável e, principalmente, pelo acolhimento expresso na forma de ser do povo brasileiro, turistas nacionais e internacionais escolhem o Brasil para suas atividades de lazer: seja nos segmentos aventura, sol e mar, religioso, ecoturismo, entre outros, e até mesmo no turismo de negócios e/ou eventos.

Semelhantemente ao que aconteceu em outros países, com a escolha do Brasil para sediar a Copa do Mundo de Futebol em 2014, a tendência é que o número de turistas que visitarão o Brasil já comece a crescer nos próximos anos. Estima-se que durante o evento esportivo de 2014, cerca de 500 mil turistas visitem o país, além da visibilidade que atingirá bilhões de pessoas em todo o mundo por meio das transmissões televisivas e via internet (MTUR, 2010).

Também, como nos demais países que sediaram a Copa do Mundo, os benefícios econômicos e sociais tenderão a chegar antes do evento e permanecer nos anos seguintes. O crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) em países sede demonstra a dimensão do negócio do futebol. Em 2002, por exemplo, na Copa da Coréia do Sul e Japão, o aumento chegou a 3,2% nos dois anos subsequentes ao evento. A média mundial tem variado de 2 a 2,5% (MTUR, 2010).

Nos próximos anos, os investimentos e os benefícios do setor serão cada vez mais visíveis. A infra-estrutura necessária demandará investimentos em ritmo acelerado. A prestação de serviços aumentará significativamente, gerando mais trabalho e renda nos vários destinos envolvidos – principalmente nas cidades-sede da COPA 2014 e adjacentes. É nesse contexto que o estudo da inclusão social via acessibilidade a portadores de necessidades especiais cresce em relevância.

3. METODOLOGIA DO ESTUDO

Tendo em vista o objetivo deste trabalho, primeiramente foi realizada, como técnica de pesquisa, a bibliográfica, permeando um estudo exploratório dos assuntos relacionados ao tema proposto para fornecer o embasamento teórico necessário. Conforme Gil (1991), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Além disso, o trabalho revela-se exploratório principalmente na etapa da visita *in loco* aos hotéis localizados em Brasília, onde o objetivo foi verificar até que ponto os mesmos se encontravam devidamente adaptados para receber as P.N.Es. e o público formado pela terceira idade e se em tais estabelecimentos havia alguma preocupação em relação a um eventual aumento de demanda. Dessa forma, entende-se que esse aspecto exploratório da pesquisa proporciona maior familiaridade com o problema em estudo, tendo como objetivo principal o aprimoramento de idéias (GIL, 1991).

Em relação ao tipo de amostragem, em função do caráter exploratório, este trabalho se enquadra como uma amostragem não probabilística, por acessibilidade, também chamada por conveniência. Nela o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, é adequada e freqüentemente utilizada para geração de idéias em pesquisas exploratórias, principalmente. Tais tipos de amostras podem ser facilmente justificadas em um estágio exploratório da pesquisa, como uma base para geração de hipóteses e *insights* (CHURCHILL; LACOBUCCI, 1988; OLIVEIRA, 2001). Desta forma, ao todo, foram entrevistados 28 estabelecimentos.

Tendo em vista a natureza do presente trabalho, constata-se que o mesmo também apresenta uma fase descritiva, na medida em que aborda dados e problemas que merecem ser estudados e cujo registro não consta de documentos, trabalhando sobre fatos colhidos da própria realidade (CERVO; BERVIAN, 2007). De acordo com Gil (2002), as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que freqüentemente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.

Como técnica de coleta de dados, além do levantamento obtido na etapa teórica, durante a pesquisa bibliográfica, elaborou-se um roteiro de entrevista composto por questões predominantemente fechadas, dividido nos seguintes blocos: caracterização do respondente; caracterização do estabelecimento; contexto atual; adaptação do estabelecimento; P.N.Es como segmento de mercado/clientes em potencial; P.N.Es e o mercado de trabalho turístico (hoteleiro); e Hóspedes pertencentes a terceira idade. A coleta de dados ocorreu no mês de junho de 2012.

Por fim, o trabalho se enquadra como de cunho qualitativo. De acordo com Minayo (2004), a pesquisa qualitativa é capaz de incorporar aos dados a questão do significado, da intencionalidade como inerentes aos atos e às relações e estruturas sociais como construções humanas. Para a autora, a pesquisa qualitativa é importante por compreender os valores, a cultura e as representações dos grupos sobre o tema pesquisado, abrangendo as relações processadas entre os grupos sociais, tanto no âmbito das instituições, como no dos movimentos sociais.

4. RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Como mencionado na metodologia, foram entrevistados, ao todo, 28 hotéis localizados em Brasília. O instrumento de pesquisa utilizado foi dividido em blocos com o intuito de melhor analisar as variáveis de estudo. A seguir serão apresentados os principais resultados do estudo.

4.1 Caracterização dos respondentes

Em relação ao primeiro bloco de questões que visavam caracterizar os entrevistados, constatou-se que 14 dos entrevistados eram do sexo masculino e 14 feminino.

Em relação à idade, houve uma predominância da faixa de 30 a 40 anos (13 entrevistados), seguida de da faixa entre 22 a 29 anos (6 respondentes); 5 pesquisados mencionaram ter entre 40 a 56 anos e 4 não responderam. Tais funcionários trabalham, em sua maioria, na recepção (13 respondentes), 7 são gerentes, 2 assistentes operacionais, 1 supervisor, 1 assistente de RH, entre outros.

No que se refere ao tempo de trabalho, também constatou-se uma grande variação, havendo uma predominância de profissionais que possuem entre 2 a 4 anos (também 8 entrevistados); seguida dos que trabalham há 11 anos ou mais (7 entrevistados); 6 entrevistados trabalham no estabelecimento entre 5 a 7 anos; 6 entrevistados mencionaram que trabalham até 1 ano.

4.2 Caracterização dos estabelecimentos pesquisados

O segundo bloco de questões visava caracterizar os estabelecimentos pesquisados. Constatou-se que foram pesquisados estabelecimentos de pequeno porte (6 hotéis que possuem entre 10 a 25 empregados e 5 hotéis entre 25 a 60 empregados); e também estabelecimentos de médio a grande porte: 5 hotéis possuem de 61 a 110 empregados e 4 hotéis possuem mais de 110 empregados; 8 entrevistados não informaram o seu número de funcionários.

Da mesma forma, foram entrevistados estabelecimentos menores, entre 40 a 80 apartamentos (8 entrevistados); 7 hotéis possuem entre 81 a 160 apartamentos; 6 hotéis possuem de 161 a 260 apartamentos e 6 hotéis mais de 260 apartamentos.

Quando questionados sobre o número de apartamentos adaptados para receber P.N.Es., variou-se de 4 a 6 apartamentos adaptados (12 hotéis); seguida de 1 a 3 apartamentos adaptados (8 hotéis); 2 hotéis possuem mais de 6 apartamentos adaptados; 3 estabelecimentos afirmaram que não possuíam apartamentos adaptados; e 3 estabelecimentos não forneceram esta informação. Os dados revelam que a maioria dos estabelecimentos pesquisados (22 hotéis) possuíam instalações adaptadas.

Por fim, os estabelecimentos entrevistados se classificaram como 4 estrelas (8 estabelecimentos), 3 estrelas (8 estabelecimentos) e 5 estrelas (5 estabelecimentos); 2 estrelas (1 estabelecimento) e 6 não informaram.

4.3 Contexto mundial

O terceiro bloco de questões visava investigar como o entrevistado visualizava o Brasil e, mais especificamente, o seu empreendimento neste cenário mundial de instabilidade. A maioria (21 respondentes) considera que o contexto atual de instabilidade é positivo para o seu estabelecimento; 5 entendem que o contexto atual de instabilidade mundial pode influenciar negativamente o desempenho do seu estabelecimento; 1 afirma que é indiferente, pois "o residencial absorve diversos tipos de público que procura locação por ter esperado"; e 1 considera que a atual crise mundial ainda não influenciou negativamente seu estabelecimento. Tais afirmações demonstram o sentimento positivo dos entrevistados sobre a economia brasileira frente a economia mundial, na qual o turismo parece não estar sendo abalado pelo contexto econômico externo.

Outra questão desse bloco indagava se, em virtude da proximidade de mega eventos, dentre os quais a Copa do Mundo em 2014, como o entrevistado considerava um eventual aumento da demanda de P.N.Es por seu estabelecimento. Dentre as respostas obtidas, 13 disseram que, apesar do seu estabelecimento não estar devidamente adaptado, está prevista uma reforma para melhor atender esse público; 12 afirmaram não estarem preocupados, pois seu estabelecimento já possui instalações adaptadas para receber um eventual aumento de P.N.Es.; 2 não possuíam opinião formada; e 1 disse não se preocupar com um eventual aumento de demanda, pois acredita que isso não irá acontecer em virtude da Copa do Mundo. Analisando tais respostas, verifica-se que a maioria dos estabelecimentos pesquisados (25 hotéis) aparenta estar preocupada ou já preparada para um potencial aumento de demanda em função da Copa do Mundo.

4.4 Adaptação do estabelecimento

As questões referentes a este bloco diziam respeito ao ponto focal deste estudo. Dos entrevistados, 25 afirmaram que seu estabelecimento está adaptado para receber hóspedes PNEs (Pessoas com Necessidades Especiais) e 3 afirmaram que não são adaptados.

Quando questionados sobre o motivo de ter suas instalações adaptadas, dentre as alternativas assinaladas, 19 entrevistados afirmaram que o estabelecimento foi adaptado para atender a legislação e 9 que o estabelecimento foi adaptado em função de entender as P.N.Es, um segmento em potencial. Constatou-se que a maioria dos estabelecimentos pesquisados adaptaram suas instalações apenas para atender a legislação (Lei no. 3.298/DODF/2004), o que reforça o indicativo que tal público parece não ser visualizado como um segmento de mercado. No que se refere ao tempo que esses estabelecimentos estão adaptados, 9 estão há mais de 6 anos; 8 estabelecimentos de 1 a 2 anos; 6 de 3 a 5 anos; e 2 há menos de 1 ano.

Para aqueles que responderam que não possuíam suas instalações adaptadas perguntou-se se estava previsto algum projeto para adaptar o estabelecimento: 2 respondentes responderam que não; e 1 afirmou que há um projeto, mas não soube dizer para quando o mesmo será realizado.

Quando questionadas sobre as características do seu estabelecimento quanto a acessibilidade no Hall do hotel, dentre as alternativas assinaladas obteve-se os seguintes resultados: 20 possuem rampa(s) para ingresso no estabelecimento/recepção; 19 possuem elevador(es); 17 possuem estacionamento com vagas para deficientes e/ou idosos; 16 possuem banheiro(s) público(s) no hall adaptados; e 11 recepção mais baixa. 1 entrevistado afirmou que possui braile para deficiente visuais.

Já nos apartamentos as alternativas mais assinaladas foram as seguintes: portas mais largas (23 entrevistados); barras de apoio ao redor do vaso sanitário (22 entrevistados); barras de apoio no box do banheiro (22 entrevistados); móveis em altura adequada para deficientes (20 entrevistados); cadeira de banho (20 entrevistados); camas mais largas e mais baixas/altas (18 entrevistados); possui circulação adequada a todos os ambientes do local (sem restrição) (15 entrevistados); piso anti-derrapante (15 entrevistados); e banco acoplado na parede para o banho (6 entrevistados).

A pesquisa realizada apontou que 20 entrevistados afirmam que divulgam no seu endereço na web que suas instalações eram adaptadas; 7 estabelecimentos não divulgam e 1 não informou. Dos que não divulgam, foi questionado motivo para de tal fato. Dentre as respostas, 3 consideram necessária a divulgação, embora isso ainda não seja feito; 2 não informaram; 1 considera que necessita de mais adaptação para ser divulgado; e 1 não sabe porque não é divulgado. Tendo em vista que a web atualmente se mostra como um grande divulgador de serviços, dentre esses os turísticos, e que o público alvo formado pelas P.N.Es. necessita de informações fidedignas sobre o hotel ao qual pretende se hospedar principalmente no que se refere a sua acessibilidade, vê-se imprescindível a divulgação das instalações adaptadas no endereço eletrônico do estabelecimento.

4.5 P.N.Es. como segmento de mercado/clientes em potencial

Este bloco de questões visava investigar se o público formado pelas P.N.Es. era visualizado como um segmento de mercado em potencial. A primeira questão perguntava se o hotel possuía algum desconto especial para os hóspedes P.N.Es. Dos pesquisados, 25 estabelecimentos mencionaram que não há descontos para esse público; 2 mencionaram que possuem descontos, ambos referentes a desconto na hospedagem; e 1 pesquisado não informou.

A próxima pergunta indagava como o entrevistado observava a procura de P.N.Es. pelo seu estabelecimento (famílias com parentes PNEs ou hóspedes individuais). Das respostas obtidas, 14 consideram que há uma procura muito frequente (acima de 2 vezes a cada semestre ou a cada ano); 6 consideram que há uma procura frequente (geralmente 1 vez a cada semestre ou a cada ano); 5 consideram que procuram raramente (geralmente 1 vez a cada 2 ou 3 anos); 2 consideram tal demanda pouco frequente (1 vez a cada 4 anos ou mais); e 1 não soube informar. De acordo com a pesquisa, dos 28 pesquisados, 20 consideram que há uma procura frequente ou muito frequente desse público.

A terceira e última questão desse bloco perguntava como o entrevistado considerava a relação entre as suas instalações adaptadas e a procura das P.N.Es pelo seu estabelecimento. 15 entrevistados consideram que o fato de ter suas adaptações adaptadas tem propiciado a procura dos seus serviços pelas P.N.Es e/ou suas famílias; 9 pesquisados relatam que o fato de ter suas adaptações adaptadas não tem influenciado ou aumentado a procura dos seus serviços pelas P.N.Es e/ou suas famílias; 2 afirmam não possuir instalações adaptadas; e 2 não responderam essa questão.

Com base nas respostas obtidas, pode-se considerar que a adaptação dos estabelecimentos entrevistados tem propiciado, em linhas gerais, a procura de P.N.Es. e/ou por seus familiares. Vale lembrar que em Brasília apresenta uma peculiaridade: a localização do Hospital Sarah Kubitschek, hospital que é referência nacional em reabilitação, que possui sede em Brasília. Tal fato pode influenciar na procura desse tipo de hóspede na capital federal.

4.6 P.N.Es e o mercado de trabalho turístico (hoteleiro)

Este bloco de questões visava verificar a relação entre o mercado de trabalho formado por P.N.Es. e o setor hoteleiro. A primeira questão perguntava se o hotel possui ou já possuiu empregados com alguma necessidade especial no seu quadro de funcionários. A grande maioria (19 entrevistados) mencionaram que não e 9 responderam afirmativamente. Destes, perguntou-se quantos foram empregados, 3 responderam que empregaram em torno de 5 empregados e 6 não responderam.

Para aqueles que responderam que não empregam ou nunca empregaram P.N.Es. no seu estabelecimento, perguntou-se o motivo de tal fato ocorrer. A maioria, 13 entrevistados, mencionaram que nunca houve procura por parte das P.N.Es para trabalharem no seu estabelecimento; 2 relataram que não há vagas disponíveis para P.N.Es no seu quadro de funcionários; e 1 mencionou que seu estabelecimento não é adaptado para receber P.N.Es. Para estes entrevistados, perguntou-se ainda se havia a possibilidade de oferecer vagas para P.N.Es. 9 responderam que possivelmente, mas a longo prazo; 7 entrevistados mencionaram que sim; 2 não informara; e 1 mencionou que não. Tais dados revelam que a maioria (16 entrevistados) pensam em oferecer vagas para P.N.Es. no seu estabelecimento atualmente ou a longo prazo.

Para aqueles que responderam que empregam ou já empregaram P.N.Es. no seu quadro de funcionários ou que possivelmente empregariam, questionou-se qual o motivo. Das respostas obtidas, 8 disseram que há uma política organizacional de inclusão social/inserção econômica dos P.N.Es; 1 crê que a sustentabilidade social via inclusão social/inserção econômica é fundamental para um mundo melhor; e 1 não informou.

Com relação a sustentabilidade e emprego de P.N.Es., 8 entrevistados consideram que os P.N.Es empregados pelo estabelecimento se mostraram mais preocupados/ ou igualmente preocupados com a sustentabilidade que os outros empregados; e 1 não possui P.N.Es no seu quadro de funcionários.

Em relação ao tipo de limitações dos funcionários PNEs que trabalham ou já trabalharam no seu estabelecimento. 6 possuem ou possuíam deficiência física; 6 deficiência auditiva; 3 deficiência mental; 1 não informou; e 1 mencionou que nunca empregou P.N.Es.

Ainda referente ao motivo para empregar P.N.Es.; 6 consideram que há uma preocupação institucional com a responsabilidade social da organização; e 1 acreditam que alguns dos líderes se preocupam com a responsabilidade social e acreditam na inserção econômica de P.N.Es.

Quando questionados como o entrevistado considerava as P.N.Es e o mercado de trabalho no setor hoteleiro. A grande maioria (24 entrevistados) consideram que essas pessoas, apesar de suas limitações, podem estar inseridas como funcionárias no setor hoteleiro; 3 não responderam essa questão e 1 não tem opinião formada a respeito.

Para aqueles que já empregaram P.N.Es. no seu quadro de funcionários, 5 ocupavam o cargo de serviços gerais; 3 trabalhavam no restaurante; 2 no administrativo; 1 na portaria; e 1 como telefonista.

Em relação aos tipos de processo seletivo utilizados para selecionar esses funcionários, 7 utilizaram entrevista; 2 por indicação do Sesi/Senac. Quando questionados se oferecem treinamento para esses funcionários, apenas 1 estabelecimento oferece algum tipo de capacitação para esses funcionários (no caso, treinamento no próprio local de trabalho); e 5 não oferecem.

Quanto a carga horária das P.N.Es., para 7 a carga horária de trabalho é igual ao dos demais funcionários; e em 1 a carga horária é menor do que a carga horária dos demais funcionários. Para 7 entrevistados a renda mensal dos P.N.Es. é igual aos demais funcionários e 2 não souberam informar.

4.7 Hóspedes pertencentes a terceira idade

O último bloco de questões discutiu a terceira idade no setor hoteleiro. A primeira questão perguntava ao entrevistado como ele considerava a procura por hóspedes de terceira idade (a partir de 60 anos) no seu estabelecimento. Dos pesquisados, 20 consideram que há uma procura frequente (geralmente 1 vez a cada semestre ou a cada ano); 4 consideram tal demanda pouco frequente (1 vez a cada 4 anos ou mais); 3

consideram que procuram raramente (geralmente 1 vez a cada 2 ou 3 anos). Dos estabelecimentos pesquisados, 20 não oferecem descontos especiais para hóspedes de terceira idade e 7 oferecem descontos na hospedagem para esse público.

Outra questão perguntava se as instalações adaptadas ocasionavam maior procura por hóspedes pertencentes a terceira idade. As respostas demonstram um empate de opiniões, pois para 12 entrevistados o fato de ter suas adaptações adaptadas tem propiciado a procura dos seus serviços por hóspedes de terceira idade e/ou suas famílias; entretanto, para 11 pesquisados o fato de ter suas adaptações adaptadas não tem influenciado ou aumentado a procura dos seus serviços por hóspedes de terceira idade e/ou suas famílias; 4 hotéis entrevistados relataram não possuir instalações adaptadas.

Quando questionados se o hotel oferecia algum tipo de serviço diferenciado para hóspedes de terceira idade, os itens mais assinalados foram banheiros adaptados (7 entrevistados); alimentação diferenciada (4 entrevistados); móveis em altura disponíveis (4 entrevistados); assistência médica (1 entrevistado); treinamento para atender esse público (1 entrevistado); direito a acompanhante (1 entrevistado).

Tendo como base a pesquisa de campo realizada, a seguir serão tecidas algumas conclusões do estudo feito no setor hoteleiro de Brasília.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo discutir a questão da acessibilidade e sustentabilidade no setor hoteleiro de Brasília. Com tal intuito, foram investigados 28 hotéis localizados na capital federal indagando como os mesmos abordavam a acessibilidade, entendida aqui num sentido mais amplo, trabalhando além de hóspedes com alguma limitação física, também o público formado pela terceira idade, haja vista que a adaptação necessária no estabelecimento pode atender a esses dois públicos. Além disso, tentou-se relacionar como os entrevistados visualizavam a questão da sustentabilidade por estes públicos. A pesquisa de campo revelou alguns dados que merecem ser destacados:

- a maioria dos estabelecimentos pesquisados (22 hotéis) possuíam instalações adaptadas;
- a maioria (21 respondentes) considera que o contexto atual de instabilidade é positivo para o seu estabelecimento. Tal fato, de certa forma, contradiz o que foi relatado na revisão de literatura no qual observou-se uma perspectiva mundial negativa em função do aumento de taxas sobre viagens e turismo em vários países, o que demandaria novos desafios para o setor (UNWTO, 2011);
- a maioria dos estabelecimentos pesquisados (25 hotéis) aparenta estar preocupada ou já preparada para um potencial aumento de demanda em função da Copa do Mundo. Tal dado confirma o cenário positivo delineado pelo Ministério do Turismo visto no referencial teórico apresentado (MTUR, 2010).
- a maioria dos hotéis pesquisados (19 estabelecimentos) adaptou seu estabelecimento apenas para atender a legislação (Lei no. 3.298/DODF/2004), o que reforça o indicativo que tal público parece não ser visualizado como um segmento de mercado;
- 20 entrevistados afirmam que divulgam no seu endereço na web que suas instalações eram adaptadas e 7 não divulgam. Conforme visto do referencial teórico, as P.N.Es já estão inseridas ou estão se inserindo no mercado de trabalho e são, portanto, consumidores em potencial. Neste sentido, a divulgação que o estabelecimento é adaptado na web contribui com o pensamento de Silva e Bóia (2003) que defendem a idéia de uma sociedade inclusiva e de um turismo inclusivo;
- dos 28 pesquisados, 20 consideram que há uma procura frequente ou muito frequente desse público e 15 entrevistados consideram que o fato de ter suas adaptações adaptadas tem propiciado a procura dos seus serviços pelas P.N.Es e/ou suas famílias. Isso demonstra que o estabelecimento, ao adaptar suas instalações, pode receber um aumento de demanda de P.N.Es, segmento esse que tem se mostrado expressivo, de acordo com o último senso do IBGE (2010);
- quanto a empregabilidade, a grande maioria (19 entrevistados) mencionaram que não possuem ou nunca possuíram P.N.Es. no seu quadro de funcionários, mas a maioria (16 entrevistados) pensam em ofertar vagas para P.N.Es. no seu estabelecimento atualmente ou a longo prazo.
- para aqueles que responderam que empregam ou já empregaram P.N.Es. no seu quadro de funcionários ou que possivelmente empregariam, 8 disseram que isso ocorreu devido a uma política organizacional de inclusão social/inserção econômica dos P.N.Es;
- com relação a sustentabilidade e emprego de P.N.Es., 8 entrevistados consideram que os P.N.Es empregados pelo estabelecimentos se mostraram mais preocupados/ ou igualmente preocupados com a sustentabilidade que os outros empregados;
- a grande maioria (24 entrevistados) consideram que as P.N.Es., apesar de suas limitações, podem estar inseridas como funcionárias no setor hoteleiro;
- no que se refere aos hóspedes pertencentes a terceira idade, a maioria (20 hotéis) considera que há uma procura frequente (geralmente 1 vez a cada semestre ou a cada ano). Vale lembrar que, de acordo com o IBGE (2008), atualmente há 18 milhões de pessoas na terceira idade e um idoso em cada grupo de dez brasileiros;
- para 12 entrevistados o fato de ter suas adaptações adaptadas tem propiciado a procura dos seus serviços por hóspedes de terceira idade e/ou suas famílias; entretanto, para 11 pesquisados o fato de ter suas adaptações adaptadas não tem influenciado ou aumentado tal procura. Tais dados podem revelar que as instalações adaptadas podem ser indiferentes ao público formado pela terceira idade, entretanto seria necessário um estudo futuro para um maior aprofundamento dessa hipótese.

Por fim, conclui-se que os objetivos propostos inicialmente a este estudo foram plenamente atingidos. Entretanto, como a proposta inicial foi focada na capital federal, sugere-se, portanto, para estudos futuros, uma ampliação desse levantamento em outras cidades/capitais no Brasil, além disso, em outros setores relacionados ao turismo, como bares, restaurantes, transporte, entre outros. Assim, poder-se-á visualizar como a questão da acessibilidade nos demais serviços relacionados ao turismo.

6. BIBLIOGRAFIA

- BOIA, Y. (2000) O Turismo e a Pessoa Portadora de Necessidades Especiais, 140f. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria) – Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria, Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí.
- BORDA, G. Z. (2007) Capital Social Organizacional: a “confiança” nas Instituições de Ensino Superior de Brasília, Tese de Doutorado, Departamento de Sociologia, Universidade de Brasília – UnB.
- CAVACO, C. (2009) “Turismo sénior perfis e práticas”. *Journal of Tourism Studies*, Cogitum, 38.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. (2007) Metodología científica, 6. ed, São Paulo (SP): Pearson Prentice Hall.
- CHURCHILL, G. A.; LACOBUCCI, D. (1988) Marketing research: methodological foundations, 2. Nd . Orlando: Dryden Press.
- DUARTE, D. C. (2005) Metodología para desenvolvimento de portais de relacionamento de suporte a comunidades de prática: uma aplicação para a área de turismo e para pessoas com necessidades especiais, Tese de Doutorado, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- EUROSTAT (2011) Population structure and ageing. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Population_structure_and_ageing (Site acessado em Julho 2012)
- FIALHO, Manuela (2009) Rotas sem Barreiras. In: Revista Turismo & Desenvolvimento. *Journal of Tourism and Development*. N. 11, p. 109-112.
- FONTES, António & MONTEIRO, Ivânia (2009) O Projecto “Lousã, Destino de Turismo Acessível”: um estudo de caso da aplicação de uma abordagem sistêmica ao turismo acessível. In: Revista Turismo & Desenvolvimento. *Journal of Tourism and Development*. N. 11, p. 61-72.
- GARCÍA-CARO, Susana Navarro & WALL, Arno de & BUHALIS, Dimitrios (2012) Special Needs Customer Care Training for Tourism. In Aspects of tourism. Best Practice in Accessible Tourism: inclusion, disability, ageing population and tourism. Channel View Publications.
- GIL, A. C. (1991) Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, São Paulo: Atlas.
- GRÜNEWALD, L. et al., Turismo Accesible: Sistema integral de información para implementar un turismo para todos, [http://www.turismoaccesible.com.ar/turismo/amf_conceptos_acc.htm]. (Site acessado em agosto 2009).
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE) (2011) Censo Demográfico 2010: Resultados Preliminares da Amostra, [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/resultados_preliminares_amostra/default_resultados_preliminares_amostra.shtml], (Site acessado em 12 dezembro 2011).
- MINAYO, M. C. S. (2004) O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde, 8. ed., São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco.
- MINISTÉRIO DO TURISMO (MTUR) (2006) Turismo e Acessibilidade: Manual de Orientações, Brasília: Ministério do Turismo.
- MOSCARDO, Gianna (2006) Third-age tourism. In: *Tourism Business Frontiers: consumers, products and industry*. Elsevier, Oxford, UK, pp. 30-39. ISBN 978-0-7506-6377-9
[3605_Gianna_2005.pdf](http://eprints.jcu.edu.au/3605/) http://eprints.jcu.edu.au/3605/ (Site acessado em julho 2012).
- NASCIMENTO, E. P. (1994) Hipóteses sobre a Nova Exclusão Social: dos excluídos necessários aos excluídos desnecessários, Cad. CRH, Salvador, n.21, jul./dez., pp. 29-47.
- NURIN/PRODIDE (2004) Núcleo Regional de Informação sobre Deficiência – DF. Lei no. 3.298, 19 de janeiro de 2004. Disponível em: <<http://www.mdpft.gov.br/sicorde/index.php/legislacao/5-acessibilidade-transporte-e-locomocao/52-adaptacao-de-logradouros-e-edificios-de-uso-publico/14-districto-federal/districto-federal-leis/769-lei-n-3298-de-19-de-janeiro-de-2004>> (Site acessado em Junho de 2012).
- OLIVEIRA, S. L. (2001) Tratado da Metodologia Científica, São Paulo: Cengage Learning.
- ONU, 2011, ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, A ONU e as pessoas com deficiências, [<http://www.onu.org.br/a-onu-em-acao/a-onu-e-as-pessoas-com-deficiencia/>], (Site acessado em dezembro 2011).
- REIS, E. R. (2010) Deficiência física e atividade turística: um contraponto entre a legislação e a realidade, Belo Horizonte-MG.
- SASSAKI, R. K. (1999) Inclusão: construindo uma sociedade para todos, 3.ed. Rio de Janeiro: WVA.
- SERPA, A. B. B. (2009) Acessibilidade para Pessoas com Deficiência e Inclusão Social no Turismo: a Experiência da cidade de Socorro – SP. Dissertação de Mestrado. Centro de Excelência em Turismo – CET. Universidade de Brasília - UnB.
- SILVA, Ana Cristina Lopes (2004) Acessibilidade de Pessoas com Deficiência aos Hotéis de Brasília, Centro de Excelência em Turismo – CET, Universidade de Brasília - UnB.
- SILVA, Y. F.; BOIA, Y. I. K. (2003) Turismo e Responsabilidade Social – Uma Reflexão sobre os Direitos das Pessoas com Necessidades Especiais. Turismo – Visão e Ação. v. 5, n. 1, jan./abr, p. 53-65.
- SIQUEIRA, D. (2005) O Valor Social do Turismo, Rio de Janeiro: Garamond.
- UA/INATEL – Universidade de Aveiro/Fundação Inatel (2012) Potenciais benefícios do desenvolvimento de um programa europeu de Turismo Social para Seniores. Relatório II, http://www.euseniortravellers.eu/export/sites/calypso/comun/documentos/pt/Relatorio_Estudo_Univ_Aveiro_B2-FINAL.pdf (Site acessado em julho 2012).
- UNWTO (2010) United Nations World Tourism Organization. Tourism 2020 Vision. 2010, [<http://www.unwto.org/facts/eng/vision.htm>], (Site accessed 12 February 2011).

Certificación en calidad y medio ambiente y su relación con la ventaja competitiva, el rendimiento empresarial y la estructura organizativa en el sector hotelero.¹

Quality and environmental certification and their relationship with competitive advantage, firm performance and organizational structure in the hotel industry.

Eva María Pertusa Ortega.

Jorge Pereira Moliner.

María Dolores López Gamero.

José Francisco Molina Azorín.

Juan José Tarí Guilló.

Universidad de Alicante. España.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión de la calidad y la gestión medioambiental están teniendo una gran importancia competitiva y estratégica en la mayor parte de sectores (Wilkins *et al.*, 2007; Molina-Azorín *et al.*, 2009a). Por ejemplo, las empresas que implantan la gestión de la calidad pueden mejorar la satisfacción de sus clientes y la eficiencia de sus procesos (Santos y Álvarez, 2007; Sila, 2007). De igual forma, a través de la gestión medioambiental, las compañías pueden llegar a ser más eficientes, afrontar las presiones de diversos grupos de interés y cubrir las necesidades de consumidores ecológicos que valoran la preocupación ambiental de las empresas y el impacto ambiental de sus productos (Bravo *et al.*, 2006).

En el sector hotelero, esta preocupación por la calidad y el medio ambiente también son aspectos importantes que pueden mejorar la eficiencia y los resultados de los hoteles. Una forma de desarrollar una cultura por la calidad y el medio ambiente es a través de los sistemas ISO 9001 e ISO 14001 o los específicos del sector hotelero (por ejemplo, la norma UNE 182001 o Q del Instituto para la Calidad Turística Española -ICTE-).

Si bien existen empresas que sólo están certificadas en uno de estos sistemas de gestión (normalmente en el de calidad), cada vez son más las empresas que implantan y se certifican en ambos sistemas, por lo que resulta de interés para los directivos comparar, por una parte, el rendimiento de las empresas que están certificadas en uno o ambos sistemas con el que consiguen las empresas no certificadas y, por otra parte, el rendimiento alcanzado por las compañías certificadas en ambos sistemas con las que sólo lo están en uno de ellos.

El presente trabajo se centra en la certificación y su objetivo es analizar las diferencias entre empresas hoteleras certificadas y no certificadas en calidad y/o medio ambiente en términos de los niveles alcanzados en las dimensiones de calidad y medio ambiente, la ventaja competitiva, el rendimiento empresarial y las características organizativas. Además, se identifican las características de los hoteles certificados y no certificados en cuanto a número de estrellas, tamaño del hotel y pertenencia a una cadena, pues son variables específicas del sector hotelero relevantes para sus directivos.

Las principales contribuciones de este trabajo son la consideración conjunta de la certificación en calidad y medio ambiente, así como el análisis realizado en el sector hotelero, ya que la mayor parte de estudios previos han analizado estos dos sistemas de gestión por separado y principalmente en sectores manufactureros (Molina-Azorín *et al.*, 2009b). De igual forma, existe un vacío respecto a las características organizativas que se asocian con estos tipos de certificación. De los resultados obtenidos se extraerán implicaciones prácticas para los directivos relacionadas con la integración de estos dos sistemas de gestión, señalándose asimismo algunas acciones que han sido aplicadas en el sector hotelero para aumentar el grado de proactividad de calidad y medio ambiente.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Calidad y rendimiento empresarial

Los líderes de la calidad (Deming, 1989; Juran, 1988) y estudios empíricos (Kaynak, 2003; Santos y Álvarez, 2007; Sila, 2007) señalan que la gestión de la calidad es un elemento clave para mejorar los resultados de la empresa. Una forma de implantarla es a través de la norma ISO 9001. En este sentido, la literatura señala que las empresas certificadas desarrollan en mayor medida las prácticas de gestión de la calidad (Rahman, 2001; Claver y Tarí, 2003). No obstante, los efectos en los resultados no están tan claros. Hay estudios que señalan que la certificación genera efectos positivos (Heras *et al.*, 2002; Sharma, 2005) y otros señalan lo contrario (Terziovski *et al.*, 1997; Martínez-Costa y Martínez-Lorente, 2007). A pesar de estos resultados, en términos generales, se puede indicar que puede mejorar los resultados financieros, operativos, de los clientes y de los empleados (Casadesús y Karapetrovic, 2005) como consecuencia de mejoras en la eficiencia, productividad, satisfacción de clientes y empleados, imagen, etc.

En el caso de la industria hotelera en particular, la calidad es un aspecto importante de su gestión para mejorar la calidad del servicio (Kimes, 2001; Martínez Martínez y Salanova Soria, 2001) y el desempeño (Gustafsson *et al.*, 2003; Claver Cortés *et al.*, 2006). En el contexto hotelero,

¹ Este trabajo se ha realizado en el marco del proyecto de investigación ECO2009-12231 del Plan Nacional de I+D+i del Ministerio de Ciencia e Innovación. Los autores agradecen este apoyo recibido.

también podemos decir que la gestión de la calidad y la certificación pueden tener beneficios internos a través de la mejora de los procesos (mejora de la productividad y eficiencia, reducción de costes y desperdicios) y externos (incremento de la cuota de mercado, mejora de las relaciones con los turistas, mejoras del nivel de satisfacción del turista y mejora de la imagen).

De este modo, aunque algunos estudios han señalado los inconvenientes de la certificación ISO 9001 en la industria turística (problemas de implantación, burocracia, inexperiencia de los consultores de calidad en el sector y heterogeneidad de las normas de calidad a nivel mundial en el sector) (Nield y Kozak, 1999), la práctica de muchos hoteles sugiere que la certificación (ISO 9001 o Q del ICTE) puede tener efectos positivos sobre el rendimiento de estas empresas (Nicolau y Sellers, 2010; Rubio-Andrade *et al.*, 2011) y la ventaja competitiva.

2.2. Medio ambiente y rendimiento empresarial

Una adecuada gestión medioambiental puede permitir a las empresas ahorrar costes, materias primas y energía y reutilizar materiales reciclados a precios competitivos (Starik y Marcus, 2000). Adicionalmente, la gestión medioambiental puede permitir un aumento de la 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 en cuestiones medioambientales (Miles y Covin, 2000). Por tanto, la gestión medioambiental 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 también es conocida como "hipótesis Porter" (Porter y Van der Linde, 1995). Sin embargo, algunos trabajos señalan que la gestión medioambiental puede tener efectos negativos sobre la rentabilidad y competitividad de las empresas (Jaffe *et al.*, 1995; Walley y Whitehead, 1994) al incurrir en ciertos costes asociados a la implantación y mantenimiento de este sistema de gestión. Molina-Azorín *et al.* (2009a) realizaron una revisión de los trabajos empíricos cuantitativos que analizan la relación entre gestión medioambiental y rentabilidad empresarial, encontrando trabajos que obtienen una relación positiva, negativa o que no encuentran una relación estadísticamente significativa entre ambas variables.

Con relación a la certificación medioambiental, existen estudios que indican que la implantación y certificación de la norma ISO 14001 puede generar diversos beneficios (Poksinska *et al.*, 2003; Zutshi y Sohal, 2004): reducción del coste de la gestión de residuos, ahorros en el consumo de energía y materias primas, beneficios derivados de la mejora de la imagen de la empresa, ahorros de costes de regulación y beneficios derivados de la mejora en la relación con los clientes y otros grupos de interés. Desde el punto de vista empírico, algunos trabajos han obtenido que la certificación ISO 14001 ejerce un impacto positivo y significativo sobre el rendimiento (Wahba, 2008), mientras que otros no encuentran diferencias entre las empresas certificadas y las que no lo están (Watson *et al.*, 2004). Por lo tanto, puede ser de interés seguir realizando estudios que examinen esta relación.

Otro aspecto importante a tener en cuenta para resaltar el interés en llevar a cabo trabajos en esta línea es que los sistemas de gestión medioambiental certificados, como la norma ISO 14001, no obligan a la consecución y cumplimiento de un determinado rendimiento medioambiental (Delmas, 2001), y mucho menos al cumplimiento de un objetivo de rendimiento o rentabilidad empresarial. Se trata de normas que simplemente tratan de sistematizar, formalizar y documentar un conjunto de procesos y procedimientos para facilitar su implantación. Estas normas son voluntarias, por lo que cada empresa decide si desea certificar su sistema de gestión medioambiental.

Este trabajo, como se ha indicado anteriormente, se centra en el sector hotelero. En estas empresas, se pueden aplicar buenas prácticas de gestión medioambiental que ayuden 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 y los intermediarios turísticos son cada vez más exigentes, lo que fuerza a los hoteleros a adaptarse a sus nuevas exigencias, incluyendo el mayor respeto hacia el medio ambiente. Del mismo modo, si los hoteles practican una correcta gestión medioambiental pueden aumentar la calidad percibida de sus clientes sobre el producto turístico (Chan y Wong, 2006), además de ofrecer un destino saludable y poseer distintivos de diferenciación y de mejora de su imagen ecológica.

2.3. Organización, gestión de la calidad y gestión medioambiental

Desde el punto de vista organizativo, diferentes estudios ponen de manifiesto la necesidad de que las características de la estructura organizativa apoyen la implantación tanto de la gestión de la calidad (Douglas y Judge, 2001) como de la gestión medioambiental (Atkinson *et al.*, 2000; López-Fernández y Serrano-Bedia, 2007), ya que la implantación exitosa de ambos sistemas puede requerir cambios significativos en la estructura organizativa de la empresa para asegurar que los nuevos objetivos sean considerados y tenidos en cuenta en los comportamientos organizativos e individuales.

En todo caso, los estudios sobre las características organizativas que se asocian con la implantación de un sistema de gestión de la calidad no presentan resultados claros. Algunos trabajos sugieren que las estructuras orgánicas son más apropiadas para el éxito en la implantación de un sistema de gestión de la calidad (Tata y Prasad, 1998; Jabnoun, 2005), mientras que otros describen la organización orientada hacia la gestión de la calidad como una organización totalmente mecánica (Clemmer, 1992). En cambio, Shea y Howell (1998) proponen que la estructura organizativa "óptima" para implantar un sistema de gestión de la calidad se caracteriza por altos niveles de formalización y bajos niveles de centralización y especialización, lo que coincide con los resultados obtenidos por Germain y Spears (1999). La coordinación y conexión interfuncional parece ser también otra característica destacada por Menon *et al.* (1997) que lleva a una mayor calidad, ya que las interacciones pueden proporcionar ideas y soluciones innovadoras para la mejora de la calidad y la satisfacción de los clientes.

Por su parte, los estudios sobre las características organizativas que se asocian con la implantación de un sistema de gestión medioambiental tampoco presentan resultados concluyentes. Los pocos estudios que hasta ahora se han realizado sobre las relaciones entre la organización y el entorno natural ponen de manifiesto la necesidad de desarrollar un marco teórico sólido que sustente el complejo análisis de estas relaciones (López-Fernández y Serrano-Bedia, 2007), más aún cuando los trabajos previos no parecen coincidir en cuáles son las características del diseño organizativo que pueden favorecer una implantación eficaz de un sistema de gestión medioambiental. Así por ejemplo, el estudio de López-Fernández y Serrano-Bedia (2007) concluye que los principales cambios organizativos asociados con la implantación de un sistema de gestión medioambiental van en la línea de una menor especialización de los puestos de trabajo para incluir mayores demandas y tareas, desarrollo de sistemas formales de planificación y control, incremento del uso de mecanismos de enlace y coordinación para proporcionar

mayor fluidez en la transmisión de información y aumento de la descentralización de la toma de decisiones sobre todo hacia expertos y profesionales. Reverdy (2006) coincide con los anteriores autores al destacar también la importancia de la coordinación interfuncional en este proceso, ya que, en general, los responsables de medio ambiente dependen en gran medida de la cooperación y participación de otros directivos funcionales, como los del área de producción (Russo y Harrison, 2005). Por su parte, Fernández *et al.* (2006) coinciden en que las organizaciones con mayor predisposición hacia un adecuado comportamiento medioambiental presentan estructuras descentralizadas, con amplia participación en la toma de decisiones. En cambio, el estudio de Takahashi y Nakamura (2005) obtiene que la gestión medioambiental se asocia con una mayor centralización.

Como se desprende de lo anterior, no existe un claro consenso respecto al marco organizativo que puede favorecer la implantación ni de un sistema de gestión medioambiental ni de un sistema de gestión de la calidad. Además, estos trabajos no analizan el contexto específico del sector hotelero, ni establecen comparaciones concretas entre empresas certificadas y no certificadas.

3. MÉTODO DE ESTUDIO

La población objeto de estudio está formada por hoteles de 3 a 5 estrellas de toda España que aparecen en la Base de Datos de Hostelmarket de Septiembre de 2011. El tamaño poblacional asciende a 4.770 hoteles entre los que hay 2.417 de 3 estrellas; 2.063 de 4 y 290 de 5. Se envió por correo postal un cuestionario estructurado, indicando en la carta de presentación que también se daba la posibilidad de contestar al cuestionario a través de una página web. Previamente a la elaboración del cuestionario, se realizaron entrevistas semiestructuradas a 13 profesionales del sector (directores de hotel, ejecutivos corporativos y representantes de asociaciones sectoriales). Finalmente, 355 hoteles cumplimentaron el cuestionario. La ficha técnica del estudio aparece en la Tabla 1.

Tabla 1: Ficha técnica

Población	Los 4.770 hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de la Base de Datos Hostelmarket de septiembre de 2011.
Muestra	355 hoteles.
Porcentaje de respuesta	7,44%
Error muestral ($p=q=0,5$)	5%
Método de recogida de información	Cuestionario
Periodo de investigación	Desde octubre de 2011 hasta febrero de 2012

Se comprobó el sesgo de no respuesta a partir de las variables categoría y número de habitaciones y plazas de los hoteles. Los resultados indicaron que no existen diferencias significativas entre las categorías, el número de habitaciones y el número de plazas de los hoteles de la muestra y de la población.

De forma descriptiva, con respecto a los hoteles que participaron en este estudio, un 45,07% son de 3 estrellas; un 47,61% de 4 y un 7,33% de 5. El tamaño medio es de 128 habitaciones y 265 plazas y un 41,6% están gestionados por una cadena hotelera.

Las variables utilizadas para alcanzar los objetivos de este estudio fueron las siguientes:

- *Certificaciones de gestión de la calidad.* Consistió en determinar si el hotel estaba certificado con la norma ISO 9001, la norma Q del ICTE y/o el certificado EFQM.
- *Certificación de gestión medioambiental.* Se considera que un hotel está certificado si ha obtenido esta certificación para la norma ISO 14001 y/o el reglamento EMAS.
- *Grado de proactividad de calidad.* Esta variable se midió a partir de una escala de opinión tipo Likert de 1 (su establecimiento nunca había adoptado la práctica de calidad) a 7 (si la realizaba siempre) empleando las prácticas de la gestión de calidad más comúnmente utilizadas en la literatura agrupadas en cuatro dimensiones: sistemas operativos, sistemas de información, sistemas estratégicos (utilizando principalmente el trabajo de Curkovic *et al.*, 2000 y Tarí *et al.*, 2010) y sistemas técnicos (Tabla 2).
- *Resultados de la calidad.* Junto a la variable de proactividad de la calidad, se utilizó una variable formada por 10 ítems para medir los efectos de estos cuatro sistemas (operativos, de información, estratégicos y técnicos) en los resultados de calidad obtenida a partir de Curkovic *et al.* (2000) y Molina-Azorín *et al.* (2009a, 2009b). Cada ítem fue medido usando una escala Likert de 1 (impacto nulo) a 7 (impacto muy alto) (Tabla 2).
- *Grado de proactividad medioambiental.* Esta variable se midió a partir de una escala de opinión tipo Likert desde 1 (nunca se había adoptado la práctica medioambiental indicada) hasta 7 (se realizaba siempre). Se utilizaron cuatro dimensiones: sistemas operativos, sistemas de información, sistemas estratégicos y sistemas técnicos. Estas dimensiones e ítems que las constituyen se basan fundamentalmente en Curkovic *et al.* (2000) y López-Gamero *et al.* (2008) (Tabla 2).
- *Rendimiento medioambiental.* Se midió a partir de 10 ítems obtenidos a partir de Wagner (2009). Los directivos tenían que indicar en qué medida el esfuerzo que realizaban para mejorar el medio ambiente contribuía a reducir los impactos medioambientales indicados. Cada ítem fue medido usando una escala Likert de 1 (impacto nulo) a 7 (impacto muy alto) (Tabla 2).
- *Ventaja competitiva.* Consideramos 8 ítems para medir la variable ventaja competitiva. Los ítems se obtuvieron a partir de diferentes trabajos (Lee y Miller, 1996; Miller, 1988). Los directivos debían indicar en una escala de 1 (no usaban la estrategia señalada en absoluto) a 7 (la estrategia era muy importante para su establecimiento) su opinión respecto a las estrategias competitivas seguidas en su organización (Tabla 3).
- *Rendimiento empresarial.* Se midió el porcentaje de ocupación por habitaciones, el RevPAR (*revenues per available room*) y el GOPPAR (*gross*

operative profits per available room)[²].

- *Estructura organizativa.* Las variables de estructura organizativa miden el grado de especialización, descentralización, formalización y conexión interdepartamental en el hotel a partir de los trabajos de Miller y Dröge (1986) y Jansen *et al.* (2006, 2009). También se utiliza una escala de opinión tipo Likert de 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo) (Tabla 3).

Las variables de grado de proactividad de la calidad, resultado de la calidad, grado de proactividad medioambiental, rendimiento medioambiental, ventaja competitiva y estructura organizativa son perceptuales por lo que se comprobó su validez y fiabilidad. En cuanto a la validez, la de contenido se alcanza tras 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 comprobó realizando un análisis factorial para cada medida y se obtuvo que todos los constructos se agrupan en un factor, a excepción de la ventaja competitiva formada por dos, uno vinculado con costes y otro con diferenciación, y sistemas operativos de calidad agrupado en dos variables latentes: "sistemas operativos relacionados con las personas" (tres primeros ítems) y "sistema operativos relacionados con los procesos" (tres últimos ítems de la escala). En cuanto a la validez de criterio, se comprobó con correlaciones entre las diferentes variables de rendimiento y el resto de constructos de gestión de la calidad, gestión medioambiental, resultado de la calidad, rendimiento medioambiental, ventaja competitiva y estructura organizativa. La matriz de correlaciones mostró que la mayoría de variables predictoras están significativamente relacionadas con las variables de resultados. Además, se ha analizado la fiabilidad a partir del alfa de Cronbach cuyo nivel mínimo recomendable de 0,7 (Nunnally, 1978) es superado en todos los casos.

Por último, con el propósito de analizar variables específicas del sector hotelero relevantes para los directivos, se consideraron tres variables adicionales: la categoría del hotel (número de estrellas), su tamaño (número de plazas) y el tipo de gestión hotelera (independiente o perteneciente a cadena hotelera).

Tabla 2: Medida del grado de proactividad de la calidad, grado de proactividad medioambiental, rendimiento de la calidad y rendimiento medioambiental

Proactividad de la calidad. Sistemas Operativos

1. Se realizan cursos de formación sobre calidad para todos los directivos y responsables de área
2. Se realizan cursos de formación sobre calidad para todos los empleados
3. Se fomenta la motivación de los empleados
4. Se consideran las cuestiones de calidad a la hora de ofrecer los distintos servicios
5. Se colabora con los intermediarios para mejorar el producto hotelero
6. Se colabora con los proveedores para mejorar el producto hotelero

² El RevPAR y el GOPPAR 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 identificaron calculando el valor mínimo, el valor máximo y la mediana de estas tres variables a partir de las siguientes publicaciones: (a) Indicadores Económicos de la Industria Hotelera Española proporcionados por Ernst & Young, que incluye 600 hoteles de 3 a 5 estrellas clientes de esta consultora; (b) HotStats de la CEHAT y TRI Hospitality Consulting, que incluye hoteles de 4 a 5 estrellas de Barcelona, Madrid, Palma, Sevilla y Valencia; (c) CEHAT Hotel Monitor. De esta forma, la mediana se tomó como valor central y se construyeron cinco intervalos por debajo de la mediana cuyo valor más bajo debía incluir el valor mínimo calculado; y cinco intervalos por encima cuyo valor más alto debía incluir el valor máximo calculado.

Proactividad de la calidad. Sistemas de Información

1. La información /datos de calidad se utilizan en el día a día en las diferentes áreas
2. La información /datos de calidad se ponen a disposición de todos los empleados
3. La información /datos de calidad se utilizan para mejorar la calidad del servicio
4. Se utilizan indicadores operativos y financieros para medir los efectos de la calidad

Proactividad de la calidad. Sistemas Estratégicos

1. Se comunican formalmente los objetivos de calidad a todo el personal
2. La calidad se pone de relieve a través de un conjunto bien definido de políticas y procedimientos de calidad
3. Se proporcionan los recursos necesarios para llevar a cabo la mejora de la calidad
4. Las necesidades de los clientes se utilizan para mejorar la calidad
5. Las quejas y sugerencias de los clientes se evalúan para mejorar la calidad del servicio

Proactividad de la calidad. Sistemas Técnicos

1. Se realizan auditorías internas de la instalación
2. Se realizan encuestas de satisfacción
3. Se utiliza un sistema de quejas y sugerencias
4. Se dispone de un sistema de indicadores de calidad para la mejora continua

Proactividad medioambiental. Sistemas Operativos

1. Se realizan cursos de formación medioambiental para todos los directivos y responsables de área
2. Se realizan cursos de formación medioambiental para todos los empleados
3. Se consideran las cuestiones medioambientales a la hora de ofrecer los distintos servicios del establecimiento
4. Se evalúa el historial medioambiental de los proveedores

Proactividad medioambiental: Sistemas de Información

1. La información/datos medioambiental es revisada y actualizada periódicamente
2. Se favorece la comunicación ambiental entre los empleados y directivos del establecimiento
3. Se elabora un informe o memoria medioambiental para divulgar las actividades medioambientales realizadas por el establecimiento
4. Se utilizan indicadores financieros y operativos para medir e informar sobre los impactos medioambientales del establecimiento y sus costes

Proactividad medioambiental: Sistemas Estratégicos

1. Se comunica formalmente la política del establecimiento y su estrategia medioambiental a todos sus empleados
2. Se definen y documentan procedimientos para todas las actividades, productos y procesos que tienen, o pueden tener si no se controlan, un impacto significativo directo o indirecto sobre el medio ambiente
3. Se evalúan los resultados vinculados a la reducción del impacto medioambiental obtenidos por los empleados
4. Se aportan los recursos necesarios para llevar a cabo las mejoras medioambientales en el establecimiento
5. Las quejas y sugerencias de los clientes son evaluadas para mejorar las prácticas medioambientales
6. Se desarrollan indicadores para determinar el grado de satisfacción del cliente con las prácticas medioambientales

Proactividad medioambiental: Sistemas Técnicos

1. Se seleccionan productos de bajo impacto ambiental
2. Se realiza una eliminación/tratamiento/almacenamiento conveniente de los desechos
3. Se abordan prácticas para reducir el consumo de agua
4. Se utilizan técnicas para reducir el consumo energético
5. Se incorporan prácticas para el consumo de menos recursos
6. Se favorece la reutilización/reciclaje de los productos

Resultados de calidad

- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción de las quejas de los clientes 2. Aumento de la satisfacción del cliente 3. Reducción de errores en el servicio 4. Reducción del coste de la calidad 5. Reducción del absentismo de los empleados | <ol style="list-style-type: none"> 6. Reducción de quejas de los empleados 7. Aumento de la satisfacción de los empleados 8. Aumento de la calidad del servicio 9. Aumento de la productividad 10. Aumento de la rapidez en la prestación del servicio |
|---|---|

Rendimiento medioambiental

- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción del consumo de agua 2. Reducción del consumo de energía 3. Reducción del consumo de recursos no-renovables 4. Reducción del consumo de materiales tóxicos 5. Reducción de residuos sólidos | <ol style="list-style-type: none"> 6. Reducción de vertidos 7. Reducción de emisiones 8. Reducción de ruidos 9. Reducción del daño paisajístico 10. Reducción del riesgo de accidentes graves |
|---|--|

Tabla 3: Constructos relacionados con la estructura organizativa y la ventaja competitiva4. RESULTADOS

Especialización
1. La mayoría de los empleados están especializados, ya que realizan un conjunto limitado de tareas
2. Los trabajadores son expertos en sus respectivas áreas
Descentralización
1. Se emprenden pocas acciones sin que un supervisor apruebe la decisión (invertida)
2. Incluso los asuntos poco significativos necesitan consultarse a algún superior para tomar una decisión final (invertida)
3. Los empleados tienen que preguntar a su superior antes de hacer cualquier cosa (invertida)
Formalización
1. Para cualquier situación que surja hay disponibles procedimientos escritos para tratar el asunto
2. Las reglas y procedimientos ocupan un lugar central en nuestra organización
3. Se registra el trabajo de los empleados en formularios
4. Se comprueba periódicamente si los empleados cumplen las reglas y procedimientos
5. Existen descripciones de puestos de trabajo por escrito para todos los puestos
Conexión interdepartamental
1. Es fácil hablar con cualquier persona, independientemente de su rango o posición
2. Habitualmente surgen charlas informales entre empleados de diferentes áreas
3. Los empleados de diferentes áreas pueden llamarse libremente cuando haya necesidad
4. Los empleados de un área están siempre disponibles para los de otras áreas
Ventaja competitiva
1. Creación de una imagen de marca que identifique a la empresa
2. Se ofrece un servicio de mayor calidad que los competidores
3. Se ofrece un mayor número de servicios
4. Se realizan importantes innovaciones en el servicio
5. Se trata de mejorar la productividad
6. Se realizan esfuerzos para lograr economías de escala, es decir, elevados niveles de ocupación para aprovechar al máximo el tamaño del hotel
7. Nuestros precios están por debajo de los de la competencia
8. Nuestros costes están por debajo de la competencia

4. RESULTADOS

Hemos clasificado los hoteles en cuatro categorías o grupos: hoteles sin certificados, hoteles con sólo algún certificado de calidad, hoteles con sólo algún certificado medioambiental y hoteles que disponen de ambos certificados. En primer lugar, se realiza un análisis descriptivo de la muestra y se estudia la relación entre la certificación con la categoría, el tamaño y el tipo de gestión del hotel. En segundo lugar, se analiza la relación entre la certificación con el grado de desarrollo de cada uno de los constructos que conforman la gestión de la calidad y la gestión medioambiental. En tercer lugar, se estudia la relación de la certificación con la ventaja competitiva y los resultados empresariales. Por último, se examina la relación entre la certificación y la estructura organizativa.

Por lo que respecta al análisis descriptivo de los hoteles según su grupo en función de su categoría, tamaño y tipo de gestión, la mayor parte de los hoteles no tiene ningún certificado (240 hoteles, 67,78%), seguido, por orden de importancia, por los hoteles certificados sólo en calidad (61 hoteles, 17,23%) y los hoteles certificados tanto en calidad como en medio ambiente (43 hoteles, 12,15%), siendo muy poco habitual que los hoteles sólo estén certificados en medio ambiente (10 hoteles, 2,82%).

Por otro lado, la Tabla 4 caracteriza los cuatro grupos de hoteles en función de sus estrellas, tamaño y tipo de gestión (cadena o independientes). Además, esta Tabla 4 muestra que existen diferencias significativas sólo en el tipo de gestión entre los grupos analizados. De esta forma, la pertenencia a una cadena puede influir a la hora de que los hoteles se certifiquen, no siendo así para el caso de la categoría y el tamaño.

La Tabla 5 muestra los resultados de la relación entre la certificación con cada una de las dimensiones que conforman los constructos de gestión de la calidad y medioambiental. Como se puede observar, existen diferencias significativas para todas las variables analizadas (para $p < 0,10$). Además, se realizó un test de Scheffé por pares de grupos en el que siempre se aprecia la superioridad significativa de los hoteles con ambos tipos de certificados.

Tabla 4: Diferencias en estrellas, tamaño y tipo de gestión

Variable	No Certificados	Sólo Certificados en Calidad	Sólo Certificados en Medio Ambiente	Certificados en Calidad y Medio Ambiente	Estadísticos	P valor
Estrellas	4 (mediana)	4 (mediana)	3 (mediana)	4 (mediana)	4,898 (Chi Cuadrado)	0,557
Tamaño por habitaciones	125,48	108,90	205,40	153,49	1,856 (F ANOVA)	0,137
Tipo de Gestión	Independiente (mediana)	Independiente (mediana)	Cadena (mediana)	Cadena (mediana)	15,629 (Chi Cuadrado)	0,001

Tabla 5: Diferencias en las dimensiones de gestión de calidad y medioambiental

Variable	No Certificados	Sólo Certificados en Calidad	Sólo Certificados en Medio Ambiente	Certificados en Calidad y Medio Ambiente	F ANOVA	P valor	Test de Scheffé*
Calidad:							
Sistemas Operativos	4,22	5,24	5,26	5,60	14,362	0,000	Ambos certificados Ninguno
Personas							
Calidad:							
Sistemas Operativos	5,28	5,71	5,30	6,09	6,059	0,000	Ambos certificados Ninguno
Procesos							
Calidad:							Calidad>Ninguno
Sistemas de información	4,97	5,86	5,14	6,21	12,515	0,000	Ambos certificados>Ninguno

							Calidad>Ninguno
Calidad:							
Sistemas Estratégicos	5,41	6,31	5,30	6,43	14,858	0,000	Ambos certificados>Ninguno
Calidad:							Calidad>Ninguno
Sistemas Técnicos	5,30	6,48	5,57	6,58	17,311	0,000	Ambos certificados>Ninguno
Resultados Calidad Medio Ambiente:	5,07	5,13	4,73	5,55	2,119	0,098	---
Sistemas Técnicos	5,40	5,61	5,73	6,24	6,692	0,000	Ambos certificados>Calidad y Ninguno
Medio Ambiente:							Medio Ambiente > Calidad y Ninguno
Sistemas Operativos	3,44	3,38	5,28	5,52	23,881	0,000	Ambos certificados > Calidad y Ninguno
Medio Ambiente:							Medio Ambiente > Calidad y Ninguno
Sistemas de Información	3,17	3,23	5,55	5,97	38,274	0,000	Ambos certificados > Calidad y Ninguno
Medio Ambiente:							Medio Ambiente > Calidad y Ninguno
Sistemas Estratégicos	3,66	3,64	5,68	6,04	28,342	0,000	Ambos certificados > Calidad y Ninguno
Rendimiento Medio Ambiente	4,58	4,41	4,95	5,65	6,674	0,000	Ambos certificados > Calidad y Ninguno

*Test de Scheffé (grupos significativamente distintos con p≤0,005)

En cuanto a la relación entre certificación, ventaja competitiva y rendimiento empresarial, la Tabla 6 señala que los hoteles de la muestra apuestan más por una ventaja en diferenciación que por una ventaja en costes. Además, existen diferencias significativas en el caso de la ventaja en diferenciación, en tanto que los hoteles que tienen ambos certificados son los que más apuestan por desarrollar esta ventaja competitiva. Esta Tabla 6 también indica que los hoteles con los dos tipos de certificados obtienen de media niveles superiores en todas las variables de rendimiento empresarial. No obstante, estas diferencias son sólo significativas para el caso del RevPAR y entre los grupos de hoteles sin ningún certificado y con ambos certificados. De esta forma, se puede indicar que los hoteles certificados sólo alcanzan mayores niveles de rentabilidad en una parte de sus resultados.

Tabla 6: Diferencias en la ventaja competitiva y el rendimiento empresarial

	No	Sólo Certificados en Calidad	Sólo Certificados en Medio Ambiente	Certificados en Calidad y Medio Ambiente	F	P	
Ventaja en diferenciación	5,54	5,78	5,76	6,10	4,176	0,007	Ambos certificados > Ninguno
Ventaja en costes % habitaciones	4,55	4,27	4,67	4,63	0,950	0,417	---
Ocupación	60,59%	60,91%	66,21%	64,80%	0,774	0,510	---
RevPAR	4,47	5,03	5,30	5,33	3,615	0,014	Ambos certificados > Ninguno
GOPPAR	3,86	3,61	4,33	4,37	0,926	0,429	---

*Test de Scheffé (grupos significativamente distintos con p≤0,005)

Por lo que respecta a la relación entre los certificados y las variables de estructura organizativa, se pueden apreciar también diferencias significativas importantes entre los cuatro grupos. En este caso, la Tabla 7 muestra que la especialización y la descentralización de la toma de decisiones no parecen guardar relación con el hecho de poseer o no alguno de estos tipos de certificados. En el caso de la formalización, se observa que de media los hoteles que cuentan tanto con un certificado de calidad como de medio ambiente son los que presentan un mayor grado de formalización, es decir, de reglas y procedimientos escritos para el desarrollo del trabajo. Al mismo tiempo, los hoteles con ambas certificaciones presentan también mayores conexiones informales entre departamentos, favoreciendo la comunicación horizontal entre empleados de distintas áreas. En este sentido, el test de Scheffé muestra que principalmente los hoteles certificados muestran mayores niveles de formalización que los no certificados.

Tabla 7: Diferencias en las dimensiones de estructura organizativa

Variable	No Certificados	Sólo Certificados en Calidad	Sólo Certificados en Medio Ambiente	Certificados en Calidad y Medio Ambiente	F ANOVA	P valor	Test de Scheffé*
Especialización	4,87	4,97	4,94	5,00	1,208	0,307	---
Descentralización	4,24	4,36	4,48	4,20	0,225	0,879	---
							Calidad Ninguno >
Formalización	4,36	5,23	4,24	5,69	13,833	0,000	Ambos certificados > Medio Ambiente y Ninguno
							Todos los grupos > Medio Ambiente
Conexiones Interdepartamentales	5,94	6,06	4,94	6,30	5,623	0,001	

*Test de Scheffé (grupos significativamente distintos con p≤0,005)

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Este estudio analiza la relación entre los certificados de calidad y medioambientales con variables que miden el compromiso con la gestión de la calidad y medioambiental, con la ventaja competitiva y el resultado empresarial, y con la estructura organizativa en el contexto del sector hotelero español. Estas relaciones se han completado con el análisis de relación de estas certificaciones con variables específicas del sector hotelero como son la categoría, el tamaño y la pertenencia a una cadena hotelera.

En primer lugar, este trabajo ha realizado un estudio descriptivo sobre las características de los hoteles españoles que se certifican en calidad y/o medio ambiente. Tras este análisis se concluye que la categoría y el tamaño del hotel no son relevantes para la certificación. Sin embargo, el hecho de que el hotel esté gestionado por una cadena puede aumentar su interés por la certificación. Este resultado se puede deber a una mejor accesibilidad a más recursos por parte de estos hoteles para certificar sus sistemas de gestión.

En segundo lugar, se han comparado los niveles de proactividad y resultados en calidad y medio ambiente de los hoteles analizados. En este caso, los hoteles certificados son más proactivos que los no certificados y destacan en su proactividad los hoteles que tienen los dos tipos de certificaciones. De este modo, la certificación ayuda a desarrollar en mayor medida las prácticas de gestión de la calidad y gestión medioambiental.

En el área de la calidad, los resultados indican que los hoteles certificados muestran un mayor compromiso por desarrollar la filosofía de la gestión de la calidad porque la certificación lleva a muchos de estos hoteles a desarrollar prácticas de gestión de la calidad que antes no realizaban, mejorando así su gestión. La inversión en certificados de calidad puede mejorar los resultados en calidad. Esto se puede deber al hecho de que las prácticas que han de desarrollar los hoteles para obtener estos certificados, estableciendo objetivos de mejora, puede permitirles mejorar su sistema de gestión, lo que genera efectos positivos en la productividad, una reducción de costes y desperdicios, un incremento de la satisfacción de los clientes y otros stakeholders y una mejora de su imagen.

En el ámbito medioambiental, los hoteles certificados obtienen un mayor rendimiento medioambiental que los hoteles no certificados. Por tanto, aunque los estándares vinculados a la certificación medioambiental no son normas que obliguen a la consecución y cumplimiento de determinados niveles de rendimiento medioambiental, sí que se ha obtenido que de forma significativa ese rendimiento medioambiental es mayor para los hoteles certificados. Esto se puede deber al hecho de que las prácticas que han de desarrollar las empresas para obtener estos certificados podrían contribuir a la reducción del consumo de agua, energía y recursos naturales, así como al de materiales tóxicos. Los certificados medioambientales también implican el desarrollo de medidas para reducir la cantidad de residuos, emisiones, vertidos y ruidos generados, contribuyendo así a una mejora del rendimiento medioambiental. Estos logros podrían derivarse del establecimiento de objetivos medioambientales para mejorar de forma continua en estos elementos.

En tercer lugar, en cuanto a la relación entre la certificación y la ventaja competitiva, se observa que los hoteles certificados desarrollan especialmente la ventaja en diferenciación, sobre todo el grupo de hoteles certificados en calidad y medio ambiente. Por lo que respecta a la ventaja en costes, los hoteles no certificados son los que mayor puntuación obtienen aunque la diferencia no es significativa. Estos resultados muestran que los directivos no consideran que haya una mejora considerable de su posición de costes en relación con sus competidores por invertir en medio ambiente o en calidad, pero sí dan importancia a cuestiones de diferenciación tales como ganar imagen de marca, ofrecer un servicio de mayor calidad o realizar importantes innovaciones en el servicio. Es decir, aunque se realizan esfuerzos para lograr economías

de escala, los efectos más significativos se observan en el ámbito de la innovación del servicio, el marketing y la mejora de la imagen. Con estos resultados podemos indicar que, con el fin de incrementar su ventaja competitiva en diferenciación, los directivos deberían establecer relaciones estrechas con sus clientes y otros *stakeholders* para conseguir fidelidad y legitimidad a partir de la protección del medio ambiente (Sharma *et al.*, 2007).

Estos esfuerzos se traducen en que los hoteles certificados, sobre todo en calidad y medio ambiente, alcancen mayores niveles de rentabilidad que los no certificados siendo estas diferencias significativas en términos de RevPAR. Por lo tanto, como se ha comentado, se ha obtenido que la inversión en certificados de calidad y de medio ambiente puede conllevar una mejora en los resultados. Esto se puede deber al hecho de que las prácticas que han de desarrollar las empresas para obtener estos certificados, estableciendo objetivos de mejora, puede permitir que los hoteles mejoren la productividad, reduzcan costes y desperdicios, incrementen la satisfacción de los clientes y otros *stakeholders* y mejoren su imagen, lo que tiene efectos en sus resultados operativos y financieros.

Respecto a la estructura organizativa, podemos indicar que las investigaciones previas no han examinado las diferencias entre empresas certificadas y no certificadas ni en calidad ni en medio ambiente. De acuerdo con los resultados obtenidos en este estudio, los hoteles que cuentan con ambos certificados presentan un mayor grado de formalización, reflejado en reglas y procedimientos escritos, que suele venir motivado por la propia normativa para alcanzar la certificación. Dicha formalización facilita la ejecución del trabajo de forma correcta para mejorar la calidad del servicio. Así mismo, se observa que los hoteles certificados en calidad y medio ambiente mejoran sus conexiones interdepartamentales con la finalidad de que exista un mayor grado de interconexión entre las distintas áreas del hotel de cara a mejorar todos los ámbitos que puedan repercutir en la calidad del servicio prestado a los clientes, así como también en las acciones medioambientales que se emprendan. De esta forma, se favorece la cooperación y participación para establecer medidas concretas que mejoren la calidad y que permitan conseguir ahorros de consumos energéticos, de agua, de envases y residuos, etc. Si dichas medidas deben ser tenidas en cuenta, en general, por los empleados del hotel, será habitual que el comportamiento de los mismos se vea formalizado para reflejar tales medidas. Gracias a esa coordinación y participación, se puede conseguir también un mayor grado de compromiso e implicación por parte de los miembros de la organización para lograr los objetivos perseguidos en términos de resultados de calidad y medio ambiente.

De este estudio se pueden derivar distintas implicaciones para los directivos. Los esfuerzos en mejorar continuamente que se derivan de la implantación de sistemas de gestión de la calidad y medioambiental y que se traducen en certificaciones, llevan a los establecimientos hoteleros a:

- Mejorar sus sistemas de gestión, resultados de la calidad y rendimiento medioambiental.
- Mejorar su coordinación interfuncional tanto a través de la formalización como de manera más informal.
- Desarrollar con más intensidad sus ventajas competitivas en diferenciación.
- Mejorar los niveles de rentabilidad del establecimiento, sobre todo en términos de RevPAR.

Al considerar los resultados mostrados en este estudio, en el futuro sería interesante para los hoteleros conocer la opinión sobre estos aspectos de los directivos, las asociaciones hoteleras, los empleados e incluso realizar estudios longitudinales para analizar los efectos de ambos sistemas de gestión de manera más profunda.

6. BIBLIOGRAFÍA

- ATKINSON, S., SCHAEFER, A. y VINEY, H. (2000) Organizational Structure and Effective Environmental Management. *Business Strategy and the Environment*, 9, 108-121.
- BRAVO, R., FRAJ, E. y MATUTE, J. (2006) La Estrategia de "Ecologismo de Empresas" en el Sector de Bienes de Consumo Final. *Universia Business Review*, 9, 58-73.
- 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.
- CHAN, E. y WONG, S. (2006) Motivations for ISO 14001 in the Hotel Industry. *Tourism Management*, 27, 481-492.
- CLAVER CORTÉS, E.; PEREIRA MOLINER, J.; TARÍ GUILLÓ, J.J. y MOLINA AZORÍN, J.F. (2006) La Relación entre la Gestión de la Calidad y el Rendimiento Empresarial en el Sector Hotelero. *Papers de Turisme*, 40, 31-47.
- CLAVER, E. y TARÍ, J. (2003) Levels of Quality Management in Certified Firms. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14, 981-998.
- CLEMMER, J. (1992) *Charting the Journey to Higher Service/Quality*, San Jose, CA. Zenger-Miller.
- CURKOVIC, S., MELNYK, S., HANDFIELD, R. y CALANTONE, R. (2000) Investigating the Linkage Between Total Quality Management and Environmentally Responsible Manufacturing. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 47, 444-464.
- DELMAS, M. (2001) Stakeholders and Competitive Advantage: The Case of ISO 14001". *Production and Operations Management*, 10, 343-358.
- DEMING, W.E. (1989) *Quality, Productivity and Competitive Position*, Cambridge. MIT Center for Advanced Engineering.
- DOUGLAS, T.J. y JUDGE, W.Q. JR. (2001) Total Quality Management Implementation and Competitive Advantage: The Role of Structural Control and Exploration. *Academy of Management Journal*, 44, 158-169.
- FERNÁNDEZ, E., JUNQUERA, B. y ORDIZ, M. (2006) Managers' Profile in Environmental Strategy: A Review of the Literature. *Corporate Social Responsibility of Environmental Management*, 13, 261-274.
- GERMAIN, R. y SPEARS, N. (1999): "Quality Management and Its Relationship With Organizational Context and Design. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 16, 371-392.

- GUSTAFSSON, A., NILSSON, L. y JOHNSON, M.D. (2003) The Role of Quality Practices in Service Organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 14, 232-244.
- HERAS, I., DICK, G.P.M. y CASADESUS, 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*, 19, 774-791.
- JABNOUN, N. (2005) Organizational Structure for Customer-Oriented TQM: An Empirical Investigation. *The TQM Magazine*, 17, 226-236.
- JAFFE, A., PETERSON, S., PORTNEY, P. y STAVINS, R. (1995) Environmental Regulation and the Competitiveness of U.S. Manufacturing: What Does the Evidence Tell Us?. *Journal of Economic Literature*, 33, 132-163.
- JANSEN, J.J.P., TEMPELAAR, M.P., VAN DEN BOSCH, F.A.J. y VOLBERDA, H.W. (2009) Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms. *Organization Science*, 20, 797-811.
- JANSEN, J.J.P., VAN DEN BOSCH, F.A.J. y VOLBERDA, H.W. (2006) Exploration Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52, 1661-1674.
- JURAN, J.M. (1988) *On Planning for Quality*, London. Collier Macmillan.
- KAYNAK, H. (2003) The Relationship Between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance. *Journal of Operations Management*, 21, 405-435.
- KIMES, S.E. (2001) How Product Quality Drives Profitability. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42, 25-28.
- LEE, J. y D. MILLER (1996) Strategy, Environment and Performance in Two Technological Contexts: Contingency Theory in Korea. *Organization Studies*, 17, 729-750.
- LÓPEZ-FERNÁNDEZ, M.C. y SERRANO-BEDIA, A.M. (2007) Organizational Consequences of Implementing an ISO 14001 Environmental Management System. An Empirical Analysis. *Organization and Environment*, 20, 440-459.
- LÓPEZ-GAMERO, M.D.; CLAVER-CORTÉS, E. y MOLINA-AZORÍN, J.F. (2008) Complementary Resources and Capabilities for an Ethical and Environmental Management: A Qual/Quan Study. *Journal of Business Ethics*, 82, 701-732.
- MARTÍNEZ-COSTA, M. y MARTÍNEZ-LORENTE, A.R. (2007) A Triple Analysis of ISO 9000 Effects on Company Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56, 484-499.
- MARTÍNEZ MARTÍNEZ, I.M. y SALANOVA SORIA, M. (2001) El Concepto de Calidad en la Cultura de Organizaciones de Servicios Turísticos de la Comunidad Valenciana. *Papers de Turisme*, 29, 29-49.
- MENON, A., JAWORSKI, B.J. y COOLÍ, A.K. (1997) Product Quality: Impact of Interdepartmental Interactions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 187-200.
- MILES, M. y COVIN, J. (2000) Environmental Marketing. A Source of Reputational, Competitive and Financial Advantage. *Journal of Business Ethics*, 23, 299-311.
- MILLER, D. (1988) Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications. *Academy of Management Journal*, 31, 280-308.
- MILLER, D. y DRÖGE, C. (1986) Psychological and Traditional Determinants of Structure. *Administrative Science Quarterly*, 31, 539-560.
- MOLINA-AZORÍN, J.F., TARÍ, J., CLAVER-CORTÉS, E. y LÓPEZ-GAMERO, M.D. (2009a) Quality Management, Environmental Management and Firm Performance: A Review of Empirical Studies and Issues of Integration. *International Journal of Management Reviews*, 11, 197-222.
- MOLINA AZORÍN, J.F., CLAVER CORTÉS, E., PEREIRA MOLINER, J. y TARÍ, J.J. (2009b) Gestión de la Calidad y Medioambiental y Rendimiento Empresarial: Un Análisis de los Hoteles Españoles. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18, 63-78.
- NICOLAU, J.L. y SELLERS, R. (2010) The Quality of Quality Awards: Disminishing Information Asymmetries in a Hotel Chain". *Journal of Business Research*, 63, 832-839.
- NIELD, K. y KOZAK, M. (1999) Quality Certification in the Hospitality Industry: Analyzing the Benefits of ISO 9000. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40, 40-45.
- NUNNALLY, J.C. (1978) *Psychometric Theory*, New York. McGraw-Hill.
- POKSINKA, B., DAHLGAARD, J. y EKLUND, J. (2003) Implementing ISO 14000 in Sweden: Motives, Benefits and Comparison with ISO 9000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20, 585-606.
- PORTER, M. y VAN DER LINDE, C. (1995) Green and Competitive. Ending the Stalemate. *Harvard Business Review*, 73, 120-134.
- RAHMAN, S. (2001) A Comparative Study of TQM Practice and Organisational Performance of SMEs with and without ISO 9000 Certification", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18, 35-49.
- REVERDY, T. (2006) Translation Process and Organizational Change. ISO 14011 Implementation. *International Studies of Management and Organization*, 36, 9-30.
- RUBIO-ANDRADA, L., ALONSO-ALMEIDA, M.M. y RODRÍGUEZ-ANTÓN, J. (2011) Motivations and Impacts in the Firm and Stakeholders of Quality Certification: Evidence from Small- and Medium-Sized Service Enterprises. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22, 833-852.
- RUSSO, M.V. y HARRISON, N.S. (2005) Organizational Design and Environmental Performance: Clues from the Electronics Industry. *Academy of Management Journal*, 48, 582-593.

- SANTOS, M.L. y ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L.I. (2007) Gestión de la Calidad Total de Acuerdo con el Modelo EFQM: Evidencias sobre sus Efectivos en el Rendimiento Empresarial. *Universia Business Review*, 13, 76-89.
- SHARMA, D.S. (2005) The Association Between ISO 9000 Certification and Financial Performance. *The International Journal of Accounting*, 40, 151-172.
- SHARMA, S., ARAGÓN-CORREA, J.A. y RUEDA-MANZANARES, A. (2007) The Contingent Influence of Organizational Capabilities on Proactive Environmental Strategy in the Service Sector: An Analysis of North American and European Ski Resorts. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 24, 268-283.
- SHEA, C.M. y HOWELL, J.M. (1998) Organizational Antecedents to the Successful Implementation of Total Quality Management: A Social Cognitive Perspective. *Journal of Quality Management*, 3, 3-24.
- 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.
- STARIK, M. y 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*, 43, 539-546.
- TAKAHASHI, T. y NAKAMURA, M. (2005) Bureaucratization of Environmental Management and Corporate Greening: An Empirical Analysis of Large Manufacturing Firms in Japan. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 12, 210-219.
- TARÍ, J.J., CLAVER, E., PEREIRA, J. y MOLINA, J.F. (2010) Levels of Quality and Environmental Management in the Hotel Industry: Their Joint Influence on Firm Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 500-510.
- TATA, J. y PRASAD, S. (1998) Cultural and Structural Constraints on TQM Implementation. *Total Quality Management*, 9, 45-52.
- TERZIOVSKI, M., SAMSON, D. y DOW, D. (1997) The Business Value of Quality Management Systems Certification. Evidence from Australia and New Zealand. *Journal of Operations Management*, 15, 1-18.
- WAGNER, M. (2009) Innovation and Competitive Advantages from the Integration of Strategic Aspects with Social and Environmental Management in European Firms. *Business Strategy and the Environment*, 18, 291-306.
- WAHBA, H. (2008) Does the Market Value Corporate Environmental Responsibility? An Empirical Examination. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 89-99.
- WALLEY, N. y WHITEHEAD, B. (1994) It's not easy being green. *Harvard Business Review*, 72, 46-52.
- WATSON, K., KLINGENBERG, B., POLITO, T. y GEURTS, T. (2004) Impact of Environmental Management System Implementation on Financial Performance. *Management of Environmental Quality*, 15, 622-628.
- WILKINS, H., MERRILEES, B. y HERINGTON, C. (2007) Towards an Understanding of Total Service Quality Hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26, 840-853.
- ZUTSHI, A. y SOHAL, A. (2004) Environmental Management System Adoption by Australasian Organisations: Part 1: Reasons, Benefits And Impediments. *Technovation*, 24, 335-357.