

LA GESTIÓN DE LA EXCELENCIA EN LA HOTELERÍA BRASILEÑA

Influencia de los criterios liderazgo y estrategia en los resultados del desempeño

Jéssica Vieira de Souza Meira^{*}
Sara Joana Gadotti dos Anjos^{**}
Universidade do Vale do Itajaí
Balneário Camboriú – SC, Brasil

Resumen: Las transformaciones sociales, políticas y económicas ocasionadas por la globalización ocasionaron un significativo crecimiento a la actividad turística y la gestión en el segmento del turismo pasó a cumplir un rol fundamental en el desarrollo del mercado, considerando los cambios de comportamiento de los turistas y el aumento de la competitividad entre los destinos. En este sector la hotelería se ha destacado como la mayor generadora de empleo. Con la llegada de redes hoteleras internacionales creció la competencia y la búsqueda de excelencia se tornó fundamental para sobrevivir en el mercado. El objetivo de este artículo es analizar la influencia de los criterios liderazgo y estrategia en el resultado final del desempeño de los hoteles de Brasil. La investigación es cualitativa y cuantitativa. Se realizó un análisis de la información obtenida mediante la aplicación de cuestionarios electrónicos en 52 redes hoteleras. Los resultados son optimistas en relación a la excelencia en la prestación de servicios y la información puede ayudar a las redes hoteleras de este estudio a mejorar sus servicios y aumentar la competitividad.

PALABRAS CLAVE: turismo, redes hoteleras, excelencia, liderazgo, estrategia, Brasil.

Abstract: The Excellence Management in the Brazilian Hospitality: The Influence of Criteria Leadership and Strategy on the Performance Results. The social, political and economic changes, as a result of globalization, meant that tourism activity has increased significantly in recent years. Thus, the importance of management in the tourism sector plays a fundamental role in the development of the market, bearing in mind the changes that have taken place in tourist behavior, and the growth in competitiveness between destinations. Within tourism, hospitality has stood out as the main generator of jobs. With the entry of the international hotel networks, the competition has become much stiffer, and the search for excellence has become a fundamental issue for survival in the market. The objective of this paper is to analyze the influence of leadership and strategy criteria in the final performance result of the hotels located in Brazil. The research uses a qualitative and quantitative approach, performed through the analysis of information obtained in applying electronic questionnaires, in 52 hotel networks. The results achieved are quite optimistic in terms of the excellence in service delivery. However, there were relevant information that may assist chains study objects in improving their services and increase competitiveness.

^{*} Graduada en Turismo y Hotelería por la Universidad do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, Brasil. Posgraduada en Administración por la Escola Superior de Administração e Gestão en asociación con la Universidad Independiente de Lisboa, Joinville, Brasil. Maestría en Turismo y Hotelería por la Universidad do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, Brasil. Doctoranda en Turismo y Hotelería por la Universidad do Vale do Itajaí. E-mail: jessica.meira@univali.br

^{**} Maestría en Ingeniería de Producción/Innovación Tecnológica por la Universidad Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil. Doctora en Ingeniería de Producción/Gestión de Negocios por la Universidad Federal de Santa Catarina. Posdoctorado en Gestión de Calidad en Destinos Turísticos por la Universidad de Castellón, Castellón de la Plana, España. Se desempeña como Profesora e Investigadora del Programa de Posgrado en Turismo y Hotelería de la Universidad do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú – SC, Brasil. E-mail: sara@univali.br

KEY WORDS: *tourism, hotel networks, excellence, leadership, strategy, Brazil.*

INTRODUCCIÓN

Con los constantes cambios en los escenarios económicos del mundo ocasionados por la globalización, las organizaciones tienden a preocuparse cada vez más por el futuro del mercado en el cual están incluidas, necesitando ser ágiles y eficientes en la toma de decisiones. Este nuevo ámbito aportó muchos beneficios económicos, culturales y sociales a las organizaciones debido a los cambios en el comportamiento de compra de la gente y en la conducta de los negocios. Así, muchas de ellas tuvieron que iniciar onerosos procesos de administración del negocio para garantizar su permanencia en un mercado netamente competitivo (Lima, Egito & Silva, 2004; Onyango *et al.*, 2009).

La reducción de las barreras comerciales produjo una disminución de los costos del comercio internacional permitiendo la competencia entre empresas locales y extranjeras. Así, muchas organizaciones tuvieron que realizar algunas modificaciones en sus metas y estrategias, buscando precios más competitivos y mayor calidad en los productos y servicios para aumentar las ganancias (Lima, Egito & Silva, 2004; Lunkes, 2009). Las nuevas tecnologías y la socialización de la información permitieron el surgimiento de nuevos competidores, consumidores más exigentes, mercados emergentes y aumento de la competencia (Cruz & Anjos, 2010; Lima, Egito & Silva, 2004).

Con estos cambios de diversas naturalezas cada vez más profundos y rápidos que enfrentan las organizaciones, la transformación de sus gestores y demás integrantes es fundamental. La calidad en la prestación de servicios resulta esencial en cualquier empresa visto que la organización es evaluada a través de los productos y servicios que ofrece. Es necesario que las personas estén siempre motivadas y que la empresa sepa desarrollar el talento humano de sus colaboradores (Castelli, 2003). Por otro lado, las organizaciones que supieron identificar las amenazas y aprovechar las oportunidades buscando estrategias más competitivas consiguieron destacarse en este nuevo mercado (Gohr, Moreto Neto & Santana, 2002).

Los medios de hospedaje poseen un papel relevante en la generación de empleo e ingreso dentro del sector turístico y también son afectados por los cambios producto de la competencia global. El sector es responsable por más de 500 mil puestos de trabajo y moviliza todos los sectores de la economía nacional (EMBRATUR, 2011). Con la realización de mega eventos mundiales en los próximos años se tiende a aumentar el desarrollo de la actividad turística en Brasil y la competencia del sector hotelero. Así, es necesario monitorear el desempeño de los emprendimientos pues deben buscar alternativas viables para crear ventajas en relación a la competencia (Gohr & Santos, 2010; Silva & Teixeira, 2007).

Pero estos cambios también aportaron ventajas para el desarrollo de la hotelería local a través de nuevas y modernas prácticas de gestión, implementación de modelos internacionales de calidad y

oferta de precios más atractivos (Andrade, Brito & Jorge, 2000; Valor Análise Setorial, 2007). Por eso, la hotelería brasileña precisa cambiar su proceso de gestión en busca de excelencia organizacional, para aprovechar las competencias de todos los involucrados en el proceso. De esta forma, la organización consigue desarrollar sus metas en relación a la competitividad, estacionalidad e innovación de la mejor forma, aumentando el lucro y mejorando su posicionamiento estratégico (Anjos, 2004).

En este contexto, la temática hotelería, sea por el volumen de ingresos o por el aumento de la competencia nacional e internacional en Brasil, necesita el desarrollo de estudios volcados a la gestión de la excelencia y a las consecuencias que ésta puede causar en el proceso de prestación de servicios. Por eso, el objetivo del presente artículo es analizar la influencia que los criterios liderazgo y estrategia causan al resultado final del desempeño de los hoteles localizados en Brasil. Los resultados alcanzados permitirán identificar el estado actual de la gestión de la excelencia en la hotelería brasileña y descubrir puntos fuertes y áreas a mejorar para aumentar su posicionamiento en el mercado en relación a la competencia.

GESTIÓN DE LA EXCELENCIA

La excelencia organizacional es una preocupación central para los responsables de la gestión de los emprendimientos que integran el sistema turístico, como el sector hotelero. El lanzamiento de nuevos productos ha forzado a las empresas hoteleras a invertir en la calidad de la prestación de servicios como estrategia competitiva, destinada a diferenciar su oferta de la competencia. La calidad del servicio se tornó el principal factor de competitividad del sector hotelero, caracterizado por un alto grado de interacción personal. La industria se enfrenta a una nueva cultura de negocios donde la calidad desempeña un papel fundamental y el posicionamiento dirigido al alcance de las necesidades y expectativas de los huéspedes resulta una estrategia competitiva bastante agresiva (Mendes, 2004).

Comprender el ámbito en el que están insertados los medios de hospedaje y conocer sus sectores y estructuras es de gran importancia para determinar su posicionamiento competitivo y su comportamiento estratégico en relación a la competencia (Gohr & Santos, 2010). Los gestores de las empresas hoteleras deben buscar alternativas concretas para crear ventajas competitivas de modo de alcanzar una considerable porción del mercado como forma de supervivencia. Deben identificar cuáles son sus recursos internos que los diferencian de la competencia, o sea cuáles son sus capacidades distintivas que pueden convertirse en ventajas y permitirles superar a la competencia (Silva & Teixeira, 2007).

Según una investigación realizada por la Fundación Nacional de Calidad (FNQ, 2012) implementar un programa permanente de búsqueda de excelencia en la gestión resulta esencial para alcanzar el éxito del negocio en un mercado cada vez más competitivo. Los empresarios están

concientizados sobre la importancia de perfeccionar la administración de la organización teniendo en cuenta que el 93% de las 309 empresas brasileñas entrevistadas se preocupan por la excelencia de la gestión. Los mayores esfuerzos citados por los gestores entrevistados están volcados a lograr mejores resultados, mejor relación con el cliente y mejor gestión de personas. El estudio muestra que el 99% de las organizaciones cree que invertir en la administración del negocio contribuye a aumentar su competitividad.

Aproximadamente el 42% de las organizaciones entrevistadas destinan hasta un 2% de su facturación a programas para mejorar la gestión. Mientras que el 13% destina más del 10% de su ingreso a los mismos fines. Aproximadamente el 88% de las organizaciones entrevistadas dijeron que invirtieron recursos no financieros para mejorar su gestión como políticas para capacitar y motivar colaboradores, acciones socioambientales y programas de defensa y fidelización de clientes. Los resultados de la investigación indican que ha aumentado la preocupación de las empresas brasileñas por difundir internamente la cultura de la buena gestión, buscando alcanzar la excelencia organizacional con el objetivo de ser más competitivas en el mercado (FNQ, 2012).

Conocer los factores que influyen en el éxito o fracaso de una empresa es de fundamental importancia para su gestión. La competencia es responsable de adecuar las actividades de la organización a su ambiente. El uso de las tecnologías puede representar un factor estratégico relevante para el ámbito operativo. La creación de un ambiente organizacional favorable, capaz de integrar a las personas y prepararlas para enfrentar desafíos, también constituye una valiosa ventaja competitiva. Con esta información es posible realizar una planificación con el objetivo de alcanzar el éxito de la organización frente a la competencia (Coltro, 1996; Dias & Pimenta, 2005; Lickfeld, 2000).

Los premios a la calidad fueron creados debido a la creciente competitividad global para estructurar prácticas gerenciales y sistematizar los métodos de gestión a fin de mejorar los resultados organizacionales alcanzando excelencia en el desempeño. La distribución de los premios surgió de la necesidad de las organizaciones de adoptar técnicas para apoyar y promover la creación de productos y servicios de alta calidad. Los premios son responsables de la creación de métodos y programas capaces de evaluar las prácticas de gestión en escenarios altamente competitivos, generando técnicas de diferenciación en el mercado. Los mismos estimulan la creación de herramientas para orientar a las empresas en la búsqueda de calidad (Hourneaux Junior, Correa & Maximiano, 2006; Martins, Walter & Martins, 2007; Mendes, 2004).

Los modelos de gestión propuestos por los premios a la calidad son estrategias utilizadas para ayudar a las empresas a alcanzar excelencia organizacional. Los premios recompensan a las organizaciones que más se aproximan a sus modelos. Aunque la importancia real de este tipo de premios reside en la identificación de las mejores prácticas de Gestión de la Calidad Total. La evaluación de las organizaciones es realizada a través de un método que permite a las empresas medir su situación actual de excelencia. Este enfoque es más flexible que los sistemas de garantía de

calidad y se adapta de forma inmediata a las empresas de servicios. Los tres premios a la calidad conocidos mundialmente son: Deming, de Japón; Malcolm Baldrige, de Estados Unidos y EFQM (European Foundation for Quality Management), de Europa (Silva, Mendes & Guerreiro, 2001).

El premio Deming fue creado en Japón en 1951 por la Asociación Japonesa de Ciencia e Ingeniería en homenaje al profesor William Edwards Deming, responsable de diversos conceptos que fundamentaron el movimiento (Hourneaux Junior, Correa & Maximiano, 2006; Martins, Walter & Martins, 2007). Este premio defiende la idea de que la mejora continua desempeña un papel importante en la excelencia empresarial y es la ventaja competitiva más importante para la supervivencia de las organizaciones. Favorece al sector de producción y propone que a través de la resolución de problemas se puede aumentar la productividad (Shahin & Pourbahman, 2011; Silva, Mendes & Guerreiro, 2001).

El Malcolm Baldrige National Quality Award surgió en 1987 en Estados Unidos con el objetivo de promover la competitividad internacional. Este premio es considerado una herramienta de gestión de nivel estratégico que posee 7 criterios y 19 subcriterios de autoevaluación. Es utilizado para generar cambios en la cultura organizacional, mejorar la performance, crear valor y reconocer las empresas que presentan un desempeño de excelencia, buscando promover la calidad y satisfacción de los clientes. Los enfoques de este premio están directamente relacionados con los resultados obtenidos, valorizando abordajes innovadores de la calidad y priorizando los recursos humanos y el intercambio de información (Dror, 2008; Hourneaux Junior, Correa & Maximiano, 2006; Kazemi, Khililou & Eshlaghy, 2009; Martins, Walter & Martins, 2007; Minkman, Ahaus & Huijsman, 2007; Oger & Platt, 2002; Tutuncu & Kucukusta, 2010).

El Premio de Excelencia EFQM surgió en 1992 en Bélgica con el objetivo de identificar, a través del uso de un instrumento de autoevaluación, el nivel de excelencia de las organizaciones europeas mediante una visión global de la calidad. El modelo posee 9 criterios y 32 subcriterios responsables de identificar los puntos fuertes y las áreas a mejorar en las organizaciones a través de la gestión de la calidad de sus procesos. Surge como una herramienta capaz de ayudar a las empresas a enfrentar desafíos y gerenciar cambios (Black & Crumley, 1997; Hourneaux Junior, Correa & Maximiano, 2006; Jeskanen-Sundstrom, 2007; Martins, Walter & Martins, 2007; Río *et al.*, 2006; Rusjan, 2005; Silva, Mendes & Guerreiro, 2001; Westlund, 2001).

El Premio Nacional a la Calidad existe desde 1992 con el objetivo de difundir los fundamentos de excelencia de la gestión de las organizaciones brasileñas para aumentar la competitividad. Este premio mediante la evaluación de 8 criterios busca mejorar las prácticas de gestión, desempeño y capacitación, facilitar la comunicación y compartir información, así como servir como modelo de referencia para las demás organizaciones brasileñas (FNQ, 2012; Hourneaux Junior, Correa & Maximiano, 2006; Martins, Walter & Martins, 2007).

Los cuatro premios a la calidad utilizan la herramienta de autoevaluación. El premio Deming se orienta al análisis de la calidad de los productos, es decir a los bienes físicos. El Malcolm Baldrige y el EFQM se orientan a la gestión. El primero analiza los resultados de los negocios de forma estratégica. Mientras que el otro busca el monitoreo del cliente, el empleado y la sociedad; y la implementación de estrategias de forma táctica. Aunque ambos procuran modificar los procesos de gerencia del negocio (Dror, 2008; Hourneaux Junior, Correa & Maximiano, 2006; Kazemi, Khilou & Eshlaghy, 2009; Martins, Walter & Martins, 2007; Oger & Platt, 2002). El Premio Nacional a la Calidad utiliza el modelo americano y el europeo como base (FNQ, 2012).

MODELO DE EXCELENCIA EFQM

El modelo elegido para realizar el presente estudio es el propuesto por la Fundación Europea de Gestión de Calidad (EFQM), la cual fue fundada en 1988 en Bruselas (Bélgica) por los presidentes de 14 grandes compañías. Actualmente posee más de 500 miembros entre pequeñas, medianas y grandes empresas de 55 países. Esta fundación sin fines de lucro asegura que la clave para el éxito está en las relaciones comerciales que permiten compartir información, conocimientos y experiencias. Su principal objetivo es que las organizaciones europeas sean reconocidas como referencia para el crecimiento económico sustentable (EFQM, 2012).

La herramienta de autoevaluación fue creada en 1992 con el objetivo de aumentar la competitividad de las organizaciones a través de la promoción de modelos elevados de gestión buscando el aprendizaje común (Martins, Walter & Martins, 2007). El modelo posee 9 criterios distribuidos en “medios” y “resultados” (Figura 1). Cada criterio posee varios sub-criterios totalizando 32 ítems responsables de identificar los puntos fuertes y las áreas a mejorar en las organizaciones mediante la gestión de sus procesos. Surge como un método capaz de ayudar a las empresas a enfrentar desafíos y gerenciar cambios (Black & Crumley, 1997; Hourneaux Junior, Correa & Maximiano, 2006; Jeskanen-Sundstrom, 2007; Río *et al.*, 2006; Rusjan, 2005; Silva, Mendes & Guerreiro, 2001; Westlund, 2001) (Figura 1).

Figura 1: Modelo de Excelencia EFQM



Fuente: EFQM – European Foundation for Quality Management (2012)

Los criterios de los “medios” son liderazgo, personas, estrategias, asociaciones y recursos, procesos, productos y servicios. Los criterios de los “resultados” son resultados en las personas, resultados en los clientes, resultados en la sociedad y resultados clave de desempeño. El modelo EFQM está formado por un sistema de puntuación dividido en 50% para los “medios” y 50% para los “resultados” y cada criterio tiene una ponderación específica en función de la importancia atribuida, capaz de comparar a las organizaciones entre sí (Ehrlich, 2006).

El Modelo de Excelencia EFQM surgió para estimular y ayudar a los gestores a aplicar los principios de la excelencia organizacional mediante la mejora de la competitividad de la industria europea y cerrar el bache entre la competitividad de Europa, Estados Unidos y Japón. El modelo considera que las organizaciones excelentes son aquellas que consiguen alcanzar y mantener niveles superiores de desempeño, que atiendan o excedan las expectativas de todos sus stakeholders, o sea de todas las personas involucradas en el proceso (colaboradores, clientes, proveedores, sociedad en general e incluso sus competidores) (EFQM, 2012).

Los premios Malcolm Baldrige y Deming son comparados con los EFQM en estudios que utilizan la autoevaluación para medir la calidad de los servicios prestados por industrias en general (Kazemi, Khililou & Eshlaghy, 2009; Oakland & Beardmore, 1995; Tutuncu & Kucukusta, 2010), en la pequeña empresa (Cragg, 2005), en el área de salud (Minkman, Ahaus & Huijsman, 2007; Tejedor, 2009) y en la profundización teórica (Dror, 2008; Oger & Platt, 2002; Wilford, 2007). Los autores coinciden en que a pesar de que los tres modelos son considerados importantes para la gestión, los premios Malcolm Baldrige y Deming se enfocan en la satisfacción de los empleados y los clientes analizando sus resultados. Reconocen el buen desempeño de la organización pero no incentivan la excelencia. Mientras que el EFQM realiza una evaluación global a través del análisis de sus medios y sus resultados buscando la excelencia organizacional.

Aunque sea difícil encontrar una combinación perfecta entre una empresa y una herramienta de evaluación de desempeño, las organizaciones que pretenden competir en un ambiente dinámico, complejo y desafiante deben implementar el EFQM pues no se limita sólo a la calidad. El modelo ofrece una importante herramienta para el sistema de gestión de las organizaciones presentando sus puntos fuertes y sus áreas a mejorar y dirigiendo sus esfuerzos al alcance de los mejores resultados (Pilcher & Jack, 2008; Saizarbitoria, Casadesús & Marimón, 2011; Seghezzi, 2001; Yaghoubi, Bandei & Moloudi, 2011). Su uso va más allá de las perspectivas básicas de la evaluación de la calidad, abriéndose verticalmente hacia la excelencia y horizontalmente hacia todos los departamentos de la organización (Conti, 2004).

Algunos autores debaten sobre la aplicabilidad del EFQM mediante el análisis de la satisfacción de los clientes de industrias (Oakland & Beardmore, 1995) y de hospitales (Baza, 2007; Tejedor, Elola & Tejedor, 2008). Otros analizan la satisfacción de los empleados de industrias (Gutiérrez, Torres & Molina, 2010; Haffer & Kristensen, 2008; Tutuncu & Kucukusta, 2010) y de hospitales (Baza, 2007;

Nabitz *et al.*, 2009). Otros debaten sobre la contribución de los empleados al desempeño organizacional ya que son considerados la base para la ventaja competitiva del nuevo milenio (Soltani, Meer & Williams, 2004). En tanto que algunos presentan cuadros comparativos entre la satisfacción de los colaboradores de pequeñas y grandes empresas (Hill & Huq, 2004). También se encontraron artículos que discuten los aspectos que influyen en la satisfacción de los empleados a través de la profundización teórica (Ehrlich, 2006; Eskildsen & Dahlgaard, 2000).

También son temas encontrados en las investigaciones los aspectos orientados al liderazgo acerca del EFQM (Civcisa, 2007), la evaluación de la calidad de las industrias (Kazemi, Khilou & Eshlaghy, 2009) y de las pequeñas y medianas empresas (Sadeh & Arumugam, 2010), ya que las acciones de los líderes inspiran e influyen a los demás colaboradores. Algunos artículos teóricos analizan aspectos como responsabilidad social y sustentabilidad corporativa (Hardjono & Klein, 2004; Kristensen & Westlund, 2004; Marrewijk & Hardjono, 2003; Zwetsloot, 2003), defendiendo la integración entre información estratégica y operativa con el objetivo de alcanzar la excelencia. Otros analizan aspectos orientados a las implicaciones éticas del modelo EFQM (Elizalde, 2009; Martín-Castilla, 2002; Nijhof *et al.*, 2003), ya que abarcan los principios universales adoptados por la organización y los aspectos volcados a su misión, visión y valores (Elizalde, 2009), teniendo en cuenta que son ítems en lo que se enfatiza la evaluación de la calidad a través del modelo EFQM.

Algunos autores realizaron estudios volcados a la evaluación de la calidad de los destinos turísticos. Go & Govers (1999) compararon la competitividad de 8 destinos europeos. Woods & Deegan (2003) realizaron un estudio exploratorio mediante el análisis de contenido en una región de Europa. Muller & Berger (2012) realizaron un estudio de caso sobre la gestión del destino alpino en las ciudades suizas. Otros autores volcaron sus investigaciones a evaluar los servicios hoteleros. Camisón (1996) analizó las percepciones de los gestores y los huéspedes en relación a la calidad de los servicios prestados por hoteles de Valencia (España). Soriano (1999) efectuó entrevistas a los gestores de los 7 mejores hoteles de Valencia para analizar la aplicabilidad de las normas del EFQM. Alvarez *et al.* (2012) estudiaron la filosofía de la gestión de la calidad adoptada por los hoteles del País Vasco (España).

Dos artículos utilizaron el Modelo de Excelencia EFQM para analizar las estrategias organizacionales en hotelería. Robaina & Rodriguez (2007) entrevistaron a 50 gestores de hoteles de las Islas Canarias (España) para determinar la estrategia y el valor de los procesos hoteleros. Identificaron tres tipos de procesos: principales, complementarios y de apoyo. Sozuer (2011) realizó un estudio de múltiples casos con 8 hoteles cuatro estrellas de Estambul (Turquía) para identificar las áreas a mejorar y encontró un bache en cuanto a los criterios liderazgo y estrategia.

PROCESO METODOLÓGICO

La investigación se caracteriza por ser descriptiva y comparativa teniendo en cuenta que busca delinear las características de una población o área de interés de forma sistemática, objetiva y precisa, al mismo tiempo que procura analizar los datos de forma cruzada permitiendo percibir las relaciones entre los fenómenos. El abordaje a ser utilizado será cualitativo y cuantitativo, o sea que busca llenar baches o lagunas del conocimiento a través de la medición de datos estadísticos (Dencker, 1998; Schlüter, 2003).

La presente investigación posee tres fases distintas. La primera es el relevamiento de la información para realizar la contextualización teórica. La segunda fase es la caracterización de la investigación, realizada a través del análisis de la información recolectada en las redes hoteleras localizadas en Brasil, en relación a los criterios liderazgo y estrategia del modelo EFQM. La tercera fase consiste en interpretar los datos y establecer las consideraciones finales. Como las respuestas son presentadas en escala ordinal se optó por el test no paramétrico de Mann-Whitney (Bisquerra, Sarriera & Martínez, 2004; Cooper & Schindler, 2003).

SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS

Los cuestionarios electrónicos fueron respondidos por los gerentes generales de 52 hoteles pertenecientes a redes hoteleras de Brasil. 37 hoteles (71,15%) son de redes nacionales y 15 hoteles (28,85%) son de redes de procedencia internacional. La mayoría de los gerentes generales son de sexo masculino, poseen educación superior completa y tienen entre 30 y 49 años.

El criterio liderazgo evalúa los aspectos en relación a la forma en que los líderes (gerentes sectoriales y general) gerencian y coordinan sus equipos de trabajo. El criterio estrategia evalúa los aspectos en relación a la forma en que la organización planea, organiza y desempeña su posicionamiento en el mercado. Primeramente se presentan los resultados obtenidos en el criterio liderazgo y por último se exponen los resultados obtenidos en el criterio estrategias.

a) Liderazgo (Cuadro 1):

Cuadro 1: Subcriterios del criterio "liderazgo"

1. LIDERAZGO – GERENTES SECTORIALES
a) Los líderes respetan la misión y visión de la red hotelera, siendo considerados modelos a seguir.
b) Los líderes están comprometidos a mejorar el sistema de gestión del hotel.
c) Los líderes están involucrados con los huéspedes, empresas tercerizadas, proveedores y sociedad.
d) Los líderes motivan y reconocen las cualidades de los colaboradores dentro del hotel.
e) Los líderes consiguen administrar los cambios de la mejor forma posible.

Fuente: Elaboración propia

La mayoría (53,5%) de las redes hoteleras nacionales respondió que “siempre” realiza las tareas descritas en los sub-criterios de “liderazgo”. El ítem 1C fue el único en el que prevaleció la respuesta “casi siempre” y obtuvo un porcentaje de 38,9%. La respuesta “a veces” ocupó el tercer puesto con un 7,6%. Las respuestas “casi nunca” y “nunca” no fueron mencionadas por las redes hoteleras nacionales estudiadas. La Tabla 1 presenta los datos estadísticos obtenidos a través de la aplicación del test de Mann-Whitney en relación al criterio “liderazgo” en las redes hoteleras nacionales.

Tabla 1: Información estadística en relación al criterio “liderazgo” (Redes Hoteleras Nacionales)

PREGUNTAS	NACIONAL										
	Total	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
1A	37	18	48,6	15	40,5	04	10,8	00	0,0	00	0,0
1B	37	24	64,9	13	35,1	00	0,0	00	0,0	00	0,0
1C	37	16	43,2	20	54,1	01	2,7	00	0,0	00	0,0
1D	37	21	56,8	12	32,4	04	10,8	00	0,0	00	0,0
1E	37	20	54,1	12	32,4	05	13,5	00	0,0	00	0,0
TOTAL	185	99	53,5	72	38,9	14	7,6	00	0,0	00	0,0

Fuente: Elaboración propia

Se observa que los líderes de los hoteles pertenecientes a las redes hoteleras nacionales están comprometidos a mejorar el sistema de gestión teniendo en cuenta que la mayoría respondió “siempre”, seguido de “casi siempre”. Ellos también están comprometidos con los huéspedes, las empresas tercerizadas, los proveedores y la sociedad. La mayoría de los encuestados consideran a los líderes como modelos a ser seguidos, capaces de motivar y reconocer la calidad de los colaboradores dentro del hotel. Aunque un pequeño grupo respondió “a veces” en estos dos ítems. La mayoría de los encuestados asegura que los líderes consiguen cambios de la mejor forma posible, pero este ítem obtuvo un mayor número de respuestas “a veces” demostrando que algunos encuestados no coinciden plenamente con esto.

Tabla 2: Información estadística en relación al criterio “liderazgo” (Redes Hoteleras Internacionales)

PREGUNTAS	INTERNACIONAL										
	Total	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
1A	15	09	60,0	04	26,7	02	13,3	00	0,0	00	0,0
1B	15	08	53,3	07	46,7	00	0,0	00	0,0	00	0,0
1C	15	08	53,3	07	46,7	00	0,0	00	0,0	00	0,0
1D	15	11	73,3	02	13,3	02	13,3	00	0,0	00	0,0
1E	15	05	33,3	08	53,3	02	13,3	00	0,0	00	0,0
TOTAL	75	41	54,7	28	37,3	06	8,0	00	0,0	00	0,0

Fuente: Elaboración propia

En las redes hoteleras internacionales los resultados son muy similares. La mayoría (54,7%) respondió que “siempre” realiza las tareas descritas en los subcriterios de “liderazgo”. Sólo en el ítem 1E prevaleció la respuesta “casi siempre” (37,3%). La respuesta “a veces” fue mencionada por el

8,0% de las redes hoteleras internacionales, mientras que “casi nunca” y “nunca” no fueron citadas. La Tabla 2 presenta los datos estadísticos obtenidos a través de la aplicación del test de Mann-Whitney en relación al criterio “liderazgo” en las redes hoteleras internacionales.

Se observa que en el requisito compromiso para mejorar el sistema de gestión o la relación con los huéspedes, empresas tercerizadas, proveedores y sociedad, los líderes de los hoteles pertenecientes a las redes internacionales están “siempre” o “casi siempre” cumpliendo sus deberes de forma eficiente. De la misma forma que en las redes hoteleras nacionales, motivan y reconocen la calidad de los colaboradores dentro del hotel y son considerados modelos a ser seguidos. Sólo un pequeño grupo respondió “a veces” en este ítem. El subcriterio que obtuvo un mayor número de respuestas “casi siempre” y “a veces” fue administración de cambios, demostrando que de la misma forma que en las redes nacionales éste es el ítem que precisa más atención dentro del criterio liderazgo.

Al realizar un análisis general de las percepciones de los gestores hoteleros de las redes nacionales e internacionales en cuanto al criterio “liderazgo” se puede observar que no existen diferencias significativas en las frecuencias de las respuestas ($p > 0,05$). A través del ejercicio de autoevaluación la mayoría de los gestores consideró que actúan de forma positiva en relación a las organizaciones; la mayoría de las veces (“siempre” o “casi siempre”) de forma ideal. En la Tabla 3 se observan las frecuencias de las respuestas de las redes hoteleras nacionales e internacionales y el nivel de significancia alcanzado en cada subcriterio de “liderazgo”.

Tabla 3: Frecuencia de las respuestas y nivel de significancia de los subcriterios de “liderazgo”

PREGUNTAS	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		P
	N %	I %	N %	I %	N %	I %	N %	I %	N %	I %	
1A	48,6	60,0	40,5	26,7	10,8	13,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,582
1B	64,9	53,3	35,1	46,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,443
1C	43,2	53,3	54,1	46,7	2,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,466
1D	56,8	73,3	32,4	13,3	10,8	13,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,374
1E	54,1	33,3	32,4	53,3	13,5	13,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,272
TOTAL	53,5	54,7	38,9	37,3	7,6	8,0	0,0	0,0	0,0	0,0	

Fuente: Elaboración propia

b) Estrategias (Cuadro 2)

Cuadro 2: Subcriterios del criterio “estrategias”

2. ESTRATEGIAS
a) La política y estrategia se basan en las necesidades del hotel, de sus huéspedes, colaboradores, empresas tercerizadas, proveedores y sociedad.
b) La política y estrategia se basan en información, investigaciones y medición de desempeño.
c) La política y estrategia son desarrolladas, revisadas y mejoradas constantemente.
d) La política y estrategia son comunicadas e implementadas a través de planes y procesos documentados.

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las redes hoteleras nacionales (47,3%) respondió que “casi siempre” realiza las tareas descritas en los sub-criterios de “estrategias”. En los ítems 2A y 2B prevaleció la respuesta “siempre” (43,9%). La respuesta “a veces” se ubicó en tercer lugar con un porcentaje de 8,1%. La respuesta “casi nunca” fue mencionada sólo en el ítem 2B alcanzando un porcentaje de 0,7%. La respuesta “nunca” no fue mencionada por las redes hoteleras nacionales estudiadas. La Tabla 4 presenta los datos estadísticos alcanzados a través de la aplicación del test de Mann-Whitney en relación al criterio “estrategias” en las redes hoteleras nacionales participantes de la investigación.

Tabla 4: Información estadística en relación al criterio “estrategias” (Redes Hoteleras Nacionales)

	NACIONAL										
	Total	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
PREGUNTAS		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
2A	37	19	51,4	17	45,9	01	2,7	00	0,0	00	0,0
2B	37	19	51,4	13	35,1	04	10,8	01	2,7	00	0,0
2C	37	16	43,2	19	51,4	02	5,4	00	0,0	00	0,0
2D	37	11	29,7	21	56,8	05	13,5	00	0,0	00	0,0
TOTAL	148	65	43,9	70	47,3	12	8,1	01	0,7	00	0,0

Fuente: Elaboración propia

Aunque algunos encuestados hayan seleccionado la respuesta “a veces”, la mayoría asegura que las estrategias son elaboradas en base a las necesidades del hotel, sus huéspedes, colaboradores, empresas tercerizadas, proveedores y sociedad. De la misma forma que son desarrolladas, revisadas, mejoradas e implementadas a través de planes y procesos documentados. La afirmación destacada por los encuestados de los hoteles pertenecientes a las redes hoteleras nacionales que precisa más atención dentro del subcriterio “estrategias”, es el origen de las estrategias. Algunos respondieron que “a veces” y “casi nunca” se basan en información, investigaciones y medición de desempeño.

En las redes hoteleras internacionales los resultados son similares. La mayoría (50,0%) respondió que “siempre” realiza las tareas descritas en los subcriterios de “estrategias”. Sólo en los ítems 2C y 2D prevaleció la respuesta “casi siempre” con un porcentaje de 40,0%, alcanzando el segundo lugar. La respuesta “a veces” fue mencionada por el 10,0% de las redes hoteleras internacionales en los ítems 2B y 2D, mientras que las respuestas “casi nunca” y “nunca” no fueron citadas por los gestores de las redes hoteleras internacionales investigadas. La Tabla 5 presenta la información estadística obtenida a través de la aplicación del test de Mann-Whitney en relación al criterio “estrategias” en las redes hoteleras internacionales que participaron de la investigación.

Las respuestas de los encuestados de los hoteles pertenecientes a las redes hoteleras internacionales fueron similares a las obtenidas en los hoteles de las redes nacionales. La mayoría aseguró que las estrategias se basan en las necesidades del hotel y sus huéspedes, colaboradores, empresas tercerizadas, proveedores y sociedad. Otro ítem que tuvo un gran número de respuestas positivas fue el desarrollo, revisión y perfeccionamiento de las estrategias. Estos dos ítems obtuvieron

sólo respuestas “siempre” y “casi siempre”. Los encuestados aseguran que las estrategias se desarrollan en base a información, investigaciones y mediciones de desempeño, a diferencia de las redes nacionales. Algunos gestores citaron la respuesta “a veces” para este ítem. Las respuestas menos positivas fueron para la comunicación e implementación de las estrategias a través de planes y procesos documentados. Aunque este ítem también obtuvo sólo respuestas “siempre”, “casi siempre” y “a veces”.

Tabla 5: Información estadística en relación al criterio “estrategias” (Redes Hoteleras Internacionales)

PREGUNTAS	INTERNACIONAL										
	Total	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
2A	15	10	66,7	05	33,3	00	0,0	00	0,0	00	0,0
2B	15	08	53,3	04	26,7	03	20,0	00	0,0	00	0,0
2C	15	07	46,7	08	53,3	00	0,0	00	0,0	00	0,0
2D	15	05	33,3	07	46,7	03	20,0	00	0,0	00	0,0
TOTAL	60	30	50,0	24	40,0	06	10,0	00	0,0	00	0,0

Fuente: Elaboración propia

Al realizar un análisis general de las percepciones de los gestores hoteleros de las redes nacionales e internacionales en cuanto al criterio “estrategias”, se puede decir que no existen diferencias significativas en las frecuencias de las respuestas ($p > 0,05$). A través del ejercicio de autoevaluación la mayoría de los gestores hoteleros consideró que las estrategias son desarrolladas e implantadas “siempre” o “casi siempre” en forma ideal. En la Tabla 6 se observan las frecuencias de las respuestas de las redes hoteleras nacionales e internacionales y el nivel de significancia alcanzado en cada subcriterio de “estrategias”.

Tabla 6: Frecuencia de las respuestas y nivel de significancia de los subcriterios de “estrategias”

PREGUNTAS	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca		P
	N %	I %	N %	I %	N %	I %	N %	I %	N %	I %	
2A	51,4	66,7	45,9	33,3	2,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,294
2B	51,4	53,3	35,1	26,7	10,8	20,0	2,7	0,0	0,0	0,0	0,956
2C	43,2	46,7	51,4	53,3	5,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,688
2D	29,7	33,3	56,8	46,7	13,5	20,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,929
TOTAL	43,9	50,0	47,3	40,0	8,1	10,0	0,7	0,0	0,0	0,0	

Fuente: Elaboración propia

El criterio “liderazgo” es el que más representa la autoevaluación de los gestores considerando que en ese momento ellos no sólo estaban realizando una evaluación de la red hotelera donde trabajan sino de su propio desempeño dentro de la organización. Tal vez por este motivo es que este es el criterio en el que los gestores de las redes hoteleras nacionales e internacionales citaron la respuesta “siempre” con mayor frecuencia. Las respuestas “casi siempre” y “a veces” también fueron citadas por algunos gestores. A través de las respuestas obtenidas se puede concluir que desde el punto de vista de los gestores este criterio está de acuerdo con lo idealizado por el EFQM.

Se puede observar que las redes hoteleras nacionales e internacionales consideran el compromiso de los líderes tanto para mejorar la gestión como la relación con los huéspedes, empresas tercerizadas, proveedores y sociedad, como el principal diferencial competitivo de las organizaciones que representan. Los líderes también reconocen las cualidades de los colaboradores y son considerados modelos a ser seguidos. El sub-criterio que tuvo un mayor número de respuestas “a veces” fue la administración de cambios, mostrando que tanto las redes nacionales como las internacionales deben preparar a sus líderes para que se adecuen y adapten mejor a las transformaciones que ocurren en el mercado.

En el criterio “estrategias” las redes hoteleras nacionales e internacionales tuvieron un resultado similar en sus respuestas y no hubo diferencias significativas en las frecuencias de las mismas. La mayoría de las redes hoteleras nacionales respondió que “casi siempre” siguen las propuestas del EFQM, seguidas por las respuestas “siempre”, “a veces” y “casi nunca”. La mayoría de los gestores de las redes hoteleras internacionales respondió que “siempre” sigue el modelo, seguidas de “casi siempre” y “a veces”, pero no citaron la respuesta “casi nunca”, mostrando que sus percepciones son más optimistas que las de los gestores de las redes nacionales en relación a este criterio.

Se puede observar que las redes hoteleras nacionales e internacionales coinciden en que las estrategias están siendo desarrolladas, revisadas y mejoradas constantemente en base a las necesidades del hotel y de sus huéspedes, colaboradores, empresas tercerizadas, proveedores y sociedad, constituyendo el principal diferencial de las redes hoteleras objeto de estudio. Las redes hoteleras nacionales destacaron como diferencial competitivo la comunicación e implementación de las estrategias en forma de planes y procesos documentados. No obstante éste fue el sub-criterio que obtuvo un mayor número de respuestas “a veces” de las redes hoteleras internacionales mostrando que éste es el punto débil que debe ser perfeccionado para lograr más competitividad en el mercado. El sub-criterio que tuvo mayor número de respuestas “a veces” y “casi nunca” de las redes hoteleras nacionales fue el origen de las estrategias. Ellos indican que las mismas no se basan en información, investigaciones ni medición de desempeño. Los gestores de las redes hoteleras internacionales respondieron de forma diferente. La mayoría dijo que sus estrategias se basan en datos, investigaciones y mediciones de desempeño, resultando un diferencial competitivo bastante fuerte.

CONSIDERACIONES FINALES

La realización de la presente investigación fue de importancia científica relevante considerando su carácter pionero para el sector hotelero brasileño. El modelo de excelencia EFQM ha sido utilizado a gran escala para evaluar la calidad en la prestación de servicios de diversas organizaciones, principalmente europeas. Su eficiencia ha sido comprobada a lo largo de los años y este estudio también demuestra su eficacia para el sector de la hotelería en Brasil. Mediante el análisis global de las respuestas de los gestores de las 52 redes hoteleras participantes de la investigación se puede

decir que sus percepciones son bastante optimistas en relación a los subcriterios del modelo de la Fundación Europea de Gestión de la Calidad relacionados con los criterios “liderazgo” y “estrategias”.

La elección de estos dos criterios, “liderazgo” y “estrategias”, se debió a que son de extrema importancia dentro del modelo porque ejercen una influencia directa sobre los resultados del desempeño. A pesar de que los gestores son optimistas en relación a la calidad de los servicios prestados por las redes hoteleras en las que trabajan fue posible identificar algunos baches, principalmente en los criterios relacionados a las “estrategias”. El modelo EFQM no provee una “fórmula mágica” para alcanzar la excelencia organizacional, pero muestra el camino que las organizaciones deben seguir para alcanzarla. Se trata de un modelo cíclico (que no presenta un punto final), que muestra que las organizaciones hoteleras deben estar en constante evolución, buscando siempre la ventaja competitiva a través del aprendizaje, la creatividad y la innovación.

Como sugerencia para futuros estudios se recomienda elegir colaboradores de otros niveles jerárquicos con el objetivo de confrontar las opiniones entre los diversos sectores dentro de una misma organización. Otro método que podría optimizar el alcance de los resultados sería la sustitución de las encuestas por entrevistas, que son más amplias. También se sugiere la aplicación del modelo EFQM en los demás hoteles de las redes hoteleras objeto de estudio, así como en hoteles independientes. Sería interesante realizar investigaciones semejantes a esta con el mismo modelo de encuesta y con las mismas redes hoteleras a fin de realizar un estudio comparativo. Así, sería posible verificar si las sugerencias propuestas por el presente estudio fueron puestas en práctica y si la organización hotelera consiguió alcanzar los resultados pretendidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez, M. J.; Jaca, C.; Viles, E. & Colomer, A.** (2012) “Quality management in hotels in the Basque Country.” *International Journal of Quality and Service Sciences* 4(01): 55-60
- Andrade, N.; Brito, P. L. & Jorge, W. E.** (2000) “Hotel: planejamento e projeto.” SENAC, São Paulo
- Anjos, S. J. G.** (2004) “Serviços integrados no turismo: um modelo de gestão para o setor de hotelaria.” Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis
- Baza, M. C. A.** (2007) “Evaluación de los criterios satisfacción del cliente / paciente y satisfacción del personal / profesional.” *Calidad Asistencial* 22(5): 227-233
- Bisquerra, R.; Sarriera, J. C. & Martínez, F.** (2004) “Introdução à estatística: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS”. Artmed, Porto Alegre
- Black, S. A. & Crumley, H. C.** (1997) “Self-assessment: what’s is it for us?” *Total Quality Management & Business Excellence* 8(2-3): 90-93
- Camisón, C.** (1996) “Total quality management in hospitality: an application of the EFQM model.” *Tourism Management* 17(03): 191-201
- Castelli, G.** (2003). “Administração hoteleira.” EDUCS, Caxias do Sul

- Civcisa, G.** (2007) "A comparison of terms leadership and management within quality systems." *Economics and Management* 12(1): 987-992
- Coltro, A.** (1996) "A gestão da qualidade total e suas influências na competitividade empresarial." *Caderno de Pesquisas em Administração* 01(2): 1-7
- Conti, T.** (2004) "How to conceptually harmonize ISO 9000 certification, levels of excellence recognition and real improvement." *Total Quality Management & Business Excellence* 15(5-6): 665-677
- Cooper, D. R. & Schindler, P. S.** (2003) "Métodos de pesquisa em administração". Bookman, Porto Alegre
- Cragg, P. B.** (2005) "The information systems content of the Baldrige and EFQM models." *Total Quality Management & Business Excellence* 16(8-9): 1.001-1.008
- Cruz, D. F. & Anjos, S. J. G.** (2010) "As ferramentas de inteligência competitiva utilizadas pelas redes hoteleiras da região sudeste do Brasil como suporte à tomada de decisão." In: *Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo – ANPTUR, 07, São Paulo. Anais...* São Paulo: ANPTUR, pp. 1-15
- Dencker, A. F. M.** (1998) "Métodos e técnicas de pesquisa em turismo." Futura, São Paulo
- Dias, R. & Pimenta, M. A.** (2005) "Gestão de hotelaria e turismo." Pearson Prentice Hall, São Paulo
- Dror, S.** (2008) "The Balanced Scorecard versus quality award models as strategic frameworks." *Total Quality Management & Business Excellence* 19(06): 583-593
- Ehrlich, C.** (2006) "The EFQM-model and work motivation." *Total Quality Management & Business Excellence* 17(2): 131-140
- Elizalde, M. A. S.** (2009) "Formación profesional: sistema educativo y empresa." *Educación y Educadores* 12(01): 109-118
- EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo** (2011) Disponível em: <[http:// www.embratur.org.br](http://www.embratur.org.br)>. Acesso em Setembro 2011
- Eskildsen, J. K. & Dahlgaard, J. J.** (2000) "A causal model for employee satisfaction." *Total Quality Management* 11(08): 1.081-1.094
- EFQM - European Foundation for Quality Management** (2012) Disponível em: <<http://www.efqm.org/en>>. Acesso em Diversas Datas
- Fundação Nacional da Qualidade - FNQ** (2012) Disponível em: <<http://www.fnq.org.br>> Acesso em Fevereiro de 2012
- Go, F. M. & Govers, R.** (1999) "Integrated quality management for tourist destinations: a European perspective on achieving competitiveness." *Tourism Management* 21: 79-88
- Gohr, C. F.; Moretto Neto, L. & Santana, E. A.** (2002) "Estratégias competitivas: um estudo no setor hoteleiro de Itapema/SC." *Turismo: Visão e Ação* 4(10): 63-90
- Gohr, C. F. & Santos, L. C.** (2010) "Estratégias competitivas para empresas turísticas: um estudo no setor hoteleiro de um município do litoral catarinense." *Turismo em Análise* 21(2): 297-319.
- Gutiérrez, L. J. G.; Torres, I. T. & Molina, V. B.** (2010) "Quality management initiatives in Europe: an empirical analysis according to their structural elements." *Total Quality Management & Business Excellence* 21(06): 577-601

- Haffer, R. & Kristensen, K.** (2008) "Developing versus developed companies in business excellence initiatives." *Total Quality Management* 19(7-8): 763-775
- Hardjono, T. & Klein, P.** (2004) "Introduction on the European corporate sustainability framework (ECSF)." *Journal of Business Ethics* 55: 99-113
- Hill, F. & Huq, R.** (2004) "Employee empowerment: conceptualizations, aims and outcomes." *Total Quality Management* 15(8): 1.025-1.041
- Hourneaux Junior, F.; Correa, H. L. & Maximiano, A. C. A.** (2006) "A contribuição dos prêmios de qualidade para a gestão do desempenho na empresa." In: *Seminário em Administração FEA-USP*, 9, 2006. Anais... São Paulo, FEA-USP, pp. 1-14
- Jeskanen-Sundstrom, H.** (2007) "Needs for change and adjusting to them in the management of statistical systems." *Statistical Journal of the IAOS* 24(1-2): 85-91
- Kazemi, M. A. A.; Khlilou, A. & Eshlaghy, A. T.** (2009) "Investigating the impact of leader's responsibilities in reaching organizational excellence in the EFQM through the systems dynamics approach." *International Journal of Business and Management* 04(06): 81-96
- Kristensen, K. & Westlund, A. H.** (2004) "Accountable business performance measurement for sustainable business excellence." *Total Quality Management* 15(0-0): 629-643
- Lickfeld, W.** (2000) "A qualidade como fator de revitalização dos empreendimentos hoteleiros de Blumenau." *Turismo: Visão e Ação* 3(6): 69-84
- Lima, G. A. S. F.; Egito, M. O. T. & Silva, J. D. G.** (2004) "Utilização de informações de custo no processo gerencial: estudo comparativo entre a hotelaria do estado do Rio Grande do Norte e a região Nordeste, sob a ótica da gestão econômico-financeira." *Contabilidade & Finanças, Edição Especial, Universidad de São Paulo*, pp. 106-116
- Lunkes, R. J.** (2009) "Informações de custo: um estudo em empresas hoteleiras na cidade de Florianópolis – SC." *Turismo em Análise* 20(2): 345-368
- Marrewijk, M. & Hardjono, T. W.** (2003) "European corporate sustainability framework for managing complexity and corporate transformation." *Journal of Business Ethics* 44: 121-132
- Martín-Castilla, J. I.** (2002) "Possible ethical implications in the deployment of the EFQM excellence model." *Journal of Business Ethics* 39: 125-134
- Martins, K. R. P.; Walter, S. A. & Martins, M. E. A.** (2007) "Aplicação dos critérios de excelência dos principais prêmios da qualidade do mundo como instrumento de avaliação da gestão." In: *Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP*, 27, 2007, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu, pp. 1-11
- Mendes, J. C.** (2004) "A gestão da qualidade nos destinos turísticos: o caso português." Tese (Doutorado em Gestão Estratégica e Comportamento Organizacional) – Universidade Algarve, Faro
- Minkman, M.; Ahaus, K. & Huijsman, R.** (2007) "Performance improvement based on integrated quality management models: what evidence do we have? A systematic literature review". *International Journal for Quality in Health Care* 19(2): 90-104
- Müller, H. & Berger, P.** (2012) "Benchmarking for destination management organizations: the case of Swiss cities and Alpine destination management." *Tourism Review* 67(4): 26-39

- Nabitz, U.; Jansen, P.; Voet, S. V. D. & Brink, W. V. D.** (2009) "Psychosocial work conditions and work stress in a innovating addiction treatment center. Consequences for the EFQM excellence model." *Total Quality Management* 20(3): 267-281
- Nijhof, A.; Cludts, S.; Fisscher, O. & Laan, A.** (2003) "Measuring the implementation of codes of conduct. An assessment method based on a process approach of the responsible organisation." *Journal of Business Ethics* 45: 65-78
- Oakland, J. S. & Beardmore, D.** (1995) "Best practice customer service." *Total Quality Management & Business Excellence* 6(2): 135-148
- Oger, B. & Platt, D. E.** (2002) "Value measurement and value creation models in Europe and the USA: A comparison of the EFQM excellence model and the Baldrige award criteria." *Comptabilité Contrôle Audit* 3(especial): 99-116
- Onyango, F. E.; Monica, A.; Edwin, O. & Roselyne, O.** (2009) "The role of human resource systems and competitive strategies in hospitality organizational performance in Kenya." *International Journal of Hospitality & Tourism Administration* 10(2): 174-194
- Pilcher, T. & Jack, A.** (2008) "Value mapping: linking AFIs to strategy and stakeholder value." *Total Quality Management & Business Excellence* 19(1-2): 99-106
- Río, M. P.; Feliu, J.; Roch, I.; Sánchez, A.; Ordóñez, A.; Caballero, J. G. & Barón, M. G.** (2006) "Aplicación del modelo europeo de calidad en oncología." *Rev Clin Esp.* 206(03): 129-136
- Robaina, V. P. & Rodriguez, T. F. E.** (2007) "Identifying and determining the key process for quality management systems in the hotel sector." *International Journal of Services, Technology & Management* 8(6): 529-545
- Rusjan, B.** (2005) "Usefulness of the EFQM excellence model: theoretical explanation of some conceptual and methodological issues." *Total Quality Management & Business Excellence* 16(03): 363-380
- Sadeh, E. & Arumugam, V. C.** (2010) "Interrelationships among EFQM excellence criteria in Iranian industrial SMEs." *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* 19: 155-167
- Saizarbitoria, I. H.; Casadesús, M. & Marimon, F.** (2011) "The impact of ISO 9001 standard and the EFQM model: the view of the assessors." *Total Quality Management & Business Excellence* 22(02): 197-218
- Schlüter, R. G.** (2003) "Metodologia da pesquisa em turismo e hotelaria." Aleph, São Paulo
- Seghezzi, H. D.** (2001) "Business excellence: what is to be done?" *Total Quality Management & Business Excellence* 12(7-8): 861-866
- Shahin, A. & Pourbahman, R.** (2011) "Integration of EFQM and Ultimate Six Sigma: a proposed model." *International Business Research* 4(1): 176-186
- Silva, A. J. H. & Teixeira, R. M.** (2007) "Ambiente competitivo e vantagem competitiva a partir de uma abordagem integradora: estudo de caso no setor hoteleiro em Curitiba." *Turismo: Visão e Ação* 09(numero): 19-35
- Silva, J. A.; Mendes, J. C. & Guerreiro, M.** (2001) "A qualidade dos destinos turísticos: dos modelos aos indicadores." *Revista Portuguesa de Gestão* 16(1): 65-81

- Soltani, E.; Meer, R. B. V. D. & Williams, T. M.** (2004) "Challenges posed to performance management by TQM gurus: contributions of individual employees versus systems-level features." *Total Quality Management* 15(8): 1.069-1.091
- Soriano, D. R.** (1999) "Total quality management: applying the European model to Spain's urban hotels." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 40(1): 54-59
- Sozuer, A.** (2011) "Self assessment as a gate to performance improvement: a study on hospitality management in Turkey." *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24: 1.090-1.097
- Tejedor, J. P.** (2009) "Reflexión sobre la fin último de la gestión en el sector hospitalario español." *Gac Sanit* 23(2): 148-157
- Tejedor, J. P.; Elola, L. N. & Tejedor, A. C. P.** (2008) "The application of neural networks in the study of the influence of temporality on strategy map indicators in a Spanish hospital." *Total Quality Management & Business Excellence* 19(6): 643-659
- Tutuncu, O. & Kucukusta, D.** (2010) "Canonical correlation between job satisfaction and EFQM business excellence model." *Springer Science + Business Media* 44: 1.227-1.238
- Valor Análise Setorial** (2007) "O mercado de hotéis no Brasil: estrutura, tendências, perfis de empresas." *Jornal Valor Econômico* (volumen especial), São Paulo
- Westlund, A. H.** (2001) "Measuring environmental impact on society in the EFQM system." *Total Quality Management & Business Excellence* 12(1): 125-135
- Wilford, S.** (2007) "The limits of award incentives: the (non) relationship between awards for quality and organisational performance." *Total Quality Management & Business Excellence* 18(03): 333-349
- Woods, M. & Deegan, J.** (2003) "A warm welcome for destination quality brands: the example of the Pays Cathare region." *International Journal of Tourism Research* 05(4): 269- 282
- Yaghoubi, N. M.; Bandei, M. & Moloudi, J.** (2011) "An empirical study of the EFQM excellence model in Iran." *International Journal of Business and Management* 06(5): 260-267
- Zwetsloot, G. I. J. M.** (2003) "From management systems to corporate social responsibility." *Journal of Business Ethics* 44(2-3): 201-208

Recibido el 09 de diciembre de 2013

Reenviado el 18 de febrero de 2014

Aceptado el 01 de marzo de 2014

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués