

**PROPUESTA DE UN MODELO PARA MEDIR LOS EFECTOS DEL  
LIDERAZGO EN LOS RESULTADOS DE LA CALIDAD**

**Silvia Portela Maquieira**

**Juan José Tarí Guilló**

**José Francisco Molina Azorín**

Universidad de Alicante

Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas

Campus de San Vicente del Raspeig

Ap. 99, 03080 Alicante

spm64@alu.ua.es

**TEMÁTICA:** Economía y empresa



## **RESUMEN**

Este trabajo propone un modelo para analizar la relación entre el liderazgo y la gestión de la calidad, a través de una revisión de la literatura. A pesar de que hay muchos estudios sobre gestión de la calidad que de una forma u otra destacan la importancia de las prácticas de liderazgo para la misma, hay pocos estudios sobre el modelo EFQM (*European Foundation for Quality Management*) y sobre cómo las competencias directivas influyen en las prácticas de gestión de la calidad en el sector hotelero español. A partir de una revisión de la literatura, este trabajo muestra la relación entre el liderazgo transformador y los agentes y resultados del modelo EFQM y propone hipótesis y un modelo de investigación para el caso del sector hotelero.

## **PALABRAS CLAVE**

Calidad; Liderazgo; EFQM; Turismo; Hostelería.

---

## **ABSTRACT**

This paper proposes a model to analyze the relationship between leadership and quality management, through a literature review. Although there are many studies on quality management that examines the importance of leadership practices in a quality context, few studies have focused on the EFQM (European Foundation for Quality Management) model and how management skills influence quality management practices in the Spanish hotel industry. Based on a literature review, this paper shows the relationship between transformational leadership and agents and EFQM model results and proposes a research model for the hotel industry.

## **KEYWORDS**

Quality; Leadership; EFQM; Tourism; Hostelry.

---

## **1 INTRODUCCIÓN**

La gestión de la calidad (GC) requiere de un liderazgo enérgico y dinámico para implantarla con éxito. Los diferentes modelos de calidad (por ejemplo la norma ISO 9001, el modelo EFQM, la marca Q de Calidad Turística, entre otros) y muchos autores (Kaynak, 2003; Roca-Puig et al., 2006; Tarí et al., 2009; Kim et al., 2012) destacan el

papel del liderazgo para la mejora de la calidad. Centrándonos en el caso del modelo EFQM, los estudios sobre este modelo han analizado el liderazgo como una dimensión más y los trabajos generales sobre GC suelen considerar el liderazgo como una práctica de la misma (Calvo-Mora et al., 2005; Ruiz-Carrillo y Fernández-Ortíz, 2005; Gómez et al., 2015). En este contexto, la literatura señala que el liderazgo facilita el desarrollo de los otros agentes del modelo EFQM (estrategias, personas, alianzas y procesos) que llevan a mejorar los resultados de las organizaciones (Castresana y Fernández-Ortiz, 2005; Gómez et al., 2015). Además, algunos trabajos relacionan el liderazgo transformador con el éxito de la organización y el desarrollo de una cultura de calidad (Sosik, 1977; Bycio et al., 1995; Brown et al., 1996; Avolio y Bass, 1999; Masi y Cooke, 2000; Gillespie y Mann, 2000). El objetivo de este trabajo es analizar la relación entre el liderazgo transformador y las prácticas de la gestión de la calidad, utilizando como base las dimensiones del modelo EFQM, y examinar asimismo si el liderazgo transformador tiene alguna incidencia en los resultados de la organización. Para ello se realiza una revisión de la literatura que permite proponer hipótesis y un modelo de investigación que podría ser examinado en el futuro en un sector donde estos aspectos han sido poco analizados como es el sector hotelero.

## **2 DEFINICIONES**

### **2.1 MODELO EFQM**

El Modelo EFQM es el marco de la gestión de la calidad en Europa y facilita el desarrollo de los principios de la calidad total (Knutton, 1994; Rich, 1997; Black y Crumley, 1997; Pérez, 1998; Abella, 1998; Arteaga, 1998; Hodgetts et al., 1999; Larsen y Häversjö, 2000). Está formado por cinco agentes y cuatro resultados. A partir del desarrollo de los cinco agentes (Tabla 1) las organizaciones pueden mejorar sus resultados (Tabla 2).

Crterios	Definición
1. Liderazgo	Describe cómo en las organizaciones excelentes el líder tiene un rol modelo por sus valores y ética e inspira confianza asegurando el éxito de la organización.
2. Estrategia	Describe cómo las organizaciones excelentes implantan la misión y visión por medio del desarrollo de una estrategia enfocada en el accionista.
3. Personas	Describe cómo las organizaciones excelentes valoran a sus personas y crean una cultura que permite el logro de beneficios mutuos.
4. Alianzas y recursos	Describe cómo las organizaciones excelentes gestionan alianzas externas, proveedores y recursos internos para apoyar la estrategia y la operación efectiva de los procesos.
5. Procesos, productos y servicios	Describe cómo las organizaciones excelentes diseñan y mejoran sus procesos para crear valor a sus clientes y otros accionistas.

**Tabla 1. Agentes del modelo EFQM**  
**Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010).**

Resultados	Definición
1. Resultados de los clientes	Comprende como los resultados en los clientes se alcanzan y los compara con organizaciones similares.
2. Resultados de las personas	Comprende cómo se alcanzan los resultados de las personas, para conocer cómo las personas perciben la efectividad de la estrategia.
3. Resultados de la sociedad	Comprende cómo se alcanzan los resultados de la sociedad (alinearse con la sociedad y con los aspectos ambientales de la estrategia), considerando las partes interesadas externas que impactan en el desempeño.
4. Resultados clave	Entiende como los resultados clave son alcanzados y el uso de los datos para el establecimiento de objetivos.

**Tabla 2. Resultados del modelo EFQM**  
**Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2010).**

## 2.2 LIDERAZGO TRANSFORMADOR

El líder es parte fundamental de cualquier sistema de calidad como así lo considera el modelo EFQM. Las características del liderazgo que señala el modelo EFQM, en general, están relacionadas con las características del liderazgo transformador.

Yukl (2008) definió al líder transformador como la persona que da poder a sus seguidores y los hace socios en el camino para lograr los objetivos. Este líder puede utilizar diferentes comportamientos según la situación (asesoramiento, apoyo, estimulación intelectual, etc). De este modo, podemos definir el liderazgo transformador como aquel que busca que el seguidor se mueva de su autointerés al interés de la organización.

Varios estudios han sugerido que el liderazgo transformador es el tipo de liderazgo necesario para un programa de gestión de calidad eficaz (Dean y Bowen, 1994; Waldman, 1994, Yee et al., 2013). Este tipo de liderazgo favorece el desarrollo de la gestión de la calidad (Pawar y Esastman, 1997, Lui et al., 2010), por lo que puede ser interesante analizar la relación entre el liderazgo transformador y la gestión de la calidad.

Para medir el liderazgo transformador se pueden utilizar diferentes dimensiones. Por ejemplo, Rafferty y Griffin (2004) identificaron cinco dimensiones del liderazgo transformador: visión, comunicación inspiradora, estimulación intelectual, liderazgo de apoyo y reconocimiento personal. Su propuesta aúna conceptos de varios autores en un modelo de “cinco factores de liderazgo”,

Según el trabajo de Lee et al. (2011), en la teoría del liderazgo transformador, se identifican cuatro tipos de conducta del líder: influencia idealizada (comportamiento carismático, visionario y decidido), motivación inspiradora (articulación de visiones que atraen a los seguidores), consideración individualizada (atención de las necesidades e inquietudes de los seguidores) y estimulación intelectual (predominio de la razón sobre la emoción).

### **3 REVISIÓN DE LA LITERATURA**

En este trabajo consideramos el líder transformador por un lado, y por otro, utilizamos los agentes (estrategias, personas, alianzas y procesos) y resultados (clientes, personas, sociedad y claves) del modelo EFQM para medir la calidad. A partir de los trabajos de las tablas 3, 4 y 5 podemos destacar la importancia del liderazgo para los agentes del modelo EFQM y para generar resultados en las empresas, incluidas las empresas hoteleras.

Autores	Muestra	Principales Resultados
Waldman (1994)	Estudio teórico	Varios estudios teóricos han sugerido que el liderazgo transformador es el tipo de liderazgo necesario para un programa de gestión de calidad eficaz.
Sui Pheng y Foong May (1997)	180 Construcción en EEUU	Los resultados afirmaron que el estilo de liderazgo tiene un papel importante en la gestión de la calidad. El gerente ideal debe reunir las siguientes características: tener una posición alta, cualidades de liderazgo, buenas relaciones interpersonales, entender las operaciones de la compañía, etc.
Winn y Cameron (1998)	50 Educación Superior en Inglaterra	Analiza los efectos directos del liderazgo en cada una de las dimensiones del sistema de calidad. Los autores concluyen que el liderazgo influye en los resultados.
Prabhu et al. (2000)	212 Varios Sectores en Eslovenia	Señalan el vínculo entre liderazgo y resultados de los clientes y rendimiento operativo
Eskildsen y Dahlggaard (2000)	64 Educación Universitaria en Irán	El liderazgo afecta a personas, política y estrategia y alianzas y recursos
Wilson y Collier (2000)	119 Empresas de Alimentación en Jordania	El liderazgo es el motor más importante del rendimiento del sistema y afecta a los resultados financieros de la organización.
Pannirselvam y Ferguson (2001)	Arizona	Un fuerte enfoque en clientes y empleados, además de un liderazgo efectivo y la gestión de la información se muestra clararon aspectos esenciales para éxito de la organización
Martín-Castilla (2002)	Estudio teórico	Analizó el rol de la ética en el criterio de liderazgo, profundizando en este aspecto a través de los criterios del modelo EFQM. Además de la ética existen otros valores en el comportamiento del líder.
Lebracher et al. (2002)	2 Hospitales en Canadá	La iniciativa de la alta dirección y el compromiso, bajo el liderazgo transformador del director general, es esencial para construir y mantener un programa de mejora continua que tiene como objetivo mejorar la eficacia de la organización.
Ghosh et al. (2003)	313 Varios sectores EEUU	El liderazgo es fundamental en la planificación estratégica y, por consiguiente, en la consecución de los resultados empresariales.
George et al. (2003)	1 Administración Pública	Los beneficios del liderazgo del Modelo EFQM fueron: la conciencia de la importancia de la mejora continua; la comprensión del trabajo de cada uno de los niveles de servicio y un enfoque sistemático de mejora continua.
Soltani et al. (2004)	15 Varios Sectores en Europa	Estudiaron el modelo EFQM y los modelos de evaluación del desempeño de los recursos humanos. Afirmaron que es muy importante que el liderazgo fomente la participación de los empleados en la mejora la calidad.
Avolio y Bass (2004)	Estudio teórico	El líder transformador beneficia las alianzas ya que enfrenta problemas facilitando soluciones colectivas, es integrador, cooperativo, creativo y propositivo, rota los roles, diversifica, democratiza, garantiza horizontalidad y consenso.
Yeng, Cheng y Lai (2005)	225 Electrónica en Hong Kong	Estudiaron la relación entre el estilo de liderazgo y la gestión de la calidad de la norma ISO 9000. La principal conclusión fue que el responsable de la calidad en la empresa debe encontrarse en la primera línea jerárquica y liderar su equipo.
Fisher, et al.(2005)	100 Manufacturas y Servicios EEUU y Canadá	Estos autores llegaron a la conclusión de que el liderazgo es fundamental para establecer un programa de mejora continua o de gestión de la calidad total.



Osseo-Assare et al. (2005)	42 Educación Universitaria en Inglaterra	El liderazgo es uno de los factores de éxito en la calidad y la mejora de rendimiento siempre que se incluya en la "Política y Estrategia". El liderazgo implica comunicar la misión, la visión de la organización, valores y la aplicación de procesos.
Calvo-Mora et al.(2005)	152 Educación Universitaria en España	El "Liderazgo y Compromiso" tienen una influencia positiva sobre la gestión de las personas
Badri et al. (2006)	220 Educación superior en Emiratos Arabes	Liderazgo afecta al sistema Baldrige, incluyendo la medición, el análisis y la gestión del conocimiento, la planificación estratégica y la gestión de procesos. Todos los componentes están relacionados con resultados clave.
Sakthivel y Raju (2006)	Enseñanza superior en la India	Analizaron la relación entre EFQM y liderazgo. Se reconoce la valía del criterio de liderazgo como un "compromiso de la alta gerencia". Según estos autores ningún esfuerzo de calidad total en la educación puede lograrse sin un compromiso del liderazgo.
Haffer y Kristensen (2008)	19 Varios Sectores en Polonia	Analizaron la relación entre el liderazgo en el modelo EFQM y el rendimiento de la organización. Encontrando una relación positiva al igual que había sucedido en un estudio similar llevado a cabo en Dinamarca.
Mayer, Bardes y Piccolo (2008)	222 Varios Sectores en España	Realizaron un estudio sobre el modelo EFQM y el enfoque social y de RRHH de las empresas. Se encontró una interacción significativa entre una estrategia de liderazgo y de alto compromiso con los resultados financieros.
Davies (2007)	4 Educación Universitaria en Inglaterra	El liderazgo tiene un claro efecto sobre la eficacia de la aplicación del modelo, en promover el uso de varios niveles del modelo, su uso en la planificación y el desempeño estratégico, participación de los empleados y trabajo en equipo.
Santos y Álvarez (2009)	451 Varios Sectores en España	Relacionaron el liderazgo en el modelo EFQM con el marketing empresarial. Aseguraron que el modelo EFQM favorece la competitividad y el desarrollo de la mercadotecnia.
Chin y An Lin Yu (2009)	376 Tecnología en Taiwan	Estudiaron la relación entre el liderazgo transformador y la calidad. Los resultados empíricos indican una relación fuerte y positiva entre el estilo de liderazgo transformador, gestión de calidad total, y el compromiso organizacional
Castro et al. (2009)	220 Varios Sectores España	El liderazgo se muestra como una de las variables importantes del modelo EFQM de excelencia, ejerce su decisivo impacto tanto sobre las variables Resultados como sobre el resto de Agentes Facilitadores.
Bayo-Mariones et al. (2010)	665 Varios Sectores en España	Un liderazgo en el modelo EFQM se centra en el trabajo con grupos de mejora. Hay correlación entre el porcentaje de empleados que participan en equipos de trabajo y la organización de reuniones entre los directivos y empleados.
Laohavichien et al. (2011)	188 Fábricas en Tailandia	El liderazgo transformador facilita que los empleados superen los niveles mínimos exigidos por la organización. Por ello, es probable que un líder transformador influya en el resultado de calidad de la empresa implantando prácticas de calidad.
Yee et al., (2013)	230 Varios Sectores en Hong Kong	Estos autores han demostrado que el liderazgo transformador tiene efectos positivos en la satisfacción de los empleados y la consecución de los resultados de la organización.
Álvarez et al (2012)	186 Empresas turísticas en España	El liderazgo influye sobre el resultado de los clientes, los resultados de las personas, los resultados en la sociedad y los resultados clave
González (2013)	149 Empresas turísticas en Méjico	Los resultados indican relaciones significativas entre el criterio de resultados clave y el criterio de liderazgo, el subcriterio de resultados estratégicos clave con aspectos económicos y no económicos.

Tabla 3. Estudios empíricos sobre liderazgo y calidad

Fuente: Elaboración propia.



Autores	Principales Resultados
Westlund (2001)	Analizó la relación entre el modelo EFQM y la repercusión medioambiental. Se establece un índice ambiental con tres áreas: imagen, resultados de negocio y recomendaciones.
Rodríguez (2001)	Estudio el modelo EFQM y sus repercusiones sobre el sistema sanitario. Se concluye que el Modelo EFQM que facilita la implicación de los profesionales en la mejora de calidad total.
Jackson and Bircher (2002)	El modelo EFQM es una herramienta de Excelencia, mejora la gestión de manera significativa y la excelencia en la atención sanitaria primaria.
Stewart (2003)	La implantación del modelo EFQM demuestra la mejora continua, la orientación al cliente y la obtención de un servicio de calidad en el sector sanitario.
Li y Yang (2003)	Crearon un sistema de evaluación y retroalimentación de informes. El nuevo modelo se puede utilizar como una herramienta estratégica de planificación. nuevos grados de evaluación y retroalimentación de informes.
Kristensen y Westlund(2004)	Analizaron el modelo EFQM concluyeron los puntos de vista, financiero y no financiero, son indispensable para una adecuada gestión.
Robinson, et al. (2005)	Estudiaron los posibles beneficios del modelo EFQM. Identificaron beneficios del modelo en el campo de la construcción y expusieron las fases críticas por las que pasa una empresa y las posibles estrategias que el líder de la organización ha de abordar.
Calvo-Mora et al. (2005)	Los resultados validan al modelo EFQM y la implicación del líder en la implementación, evaluación y mejora de los resultados de la calidad.
Cilla (2005)	Estudio los beneficios del modelo EFQM sobre los RRHH. Encontrando evidencia a favor de fomentar la innovación, formación y comunicación.
Rusjan (2005)	En este trabajo se evalúa la utilidad del Modelo EFQM para la toma de decisiones sobre las actividades de mejora de la organización. El documento concluye que el Modelo EFQM está estructurado adecuadamente para llevar a cabo la identificación de una situación problemática.
Labitz et al. (2006)	Elaboraron indicadores de desempeño por grupos de durante un periodo de 10 años, se registró un aumento en el nivel de calidad.
Sánchez et al. (2006)	La implantación del modelo EFQM se han mejorado todas las áreas de actividad de las empresas sanitarias españolas analizadas, sobre todo la de procesos y resultados de las personas.
Kennedy et al. (2006)	Analizaron el modelo EFQM con la gestión de la relación con el cliente, en empresas de ingeniería en Irlanda. Los resultados sugieren que los factores clave de éxito incluyen compromiso de la alta dirección y liderazgo, planificación estratégica clara y la aplicación de las nuevas tecnologías.
Vernero et al. (2007)	El modelo EFQM es una buena herramienta de diagnóstico para la evaluación de los procedimientos de la empresa.
Kanji (2008)	Se identifican las competencias fundamentales y se propone un modelo que estudia y mide el liderazgo para perseguir la excelencia empresarial.
Bou et al (2009)	Analizaron las interrelaciones causales entre los distintos elementos que configuran el modelo EFQM y como estos influyen en los resultados de la empresa.
Tutuncu y Kucukusta (2010)	Establecen una relación entre la implantación del modelo EFQM y la satisfacción laboral. Los resultados muestran una relación positiva significativa entre liderazgo y satisfacción de los empleados.
Rowland-Jones (2012)	El modelo EFQM aumentó la eficacia y capacidad de respuesta dentro de la asistencia sanitaria grupo.
Doelman et al.(2014)	Demostraron beneficios del modelo EFQM: mejora los resultados de la organización, mejora ventaja competitiva, es una herramienta eficaz de evaluación comparativa, contribuye al desarrollo organizacional, el liderazgo es una importante fuerza de la mejora de la calidad.
Clavo-Mora et al (2015)	Los autores llegan a la conclusión de que la implantación del modelo EFQM tiene efectos en los resultados operativos de la empresa.

**Tabla 4. Estudios teóricos y empíricos sobre el modelo EFQM**

**Fuente: Elaboración propia.**



Autores	Muestra	Principales Resultados
Camisón (1996)	38 hoteles en España	Analiza los diferentes puntos de vista de la gestión de la calidad. La gestión de la calidad es básica para la competitividad aunque existen diferencias entre la percepción de los clientes y del gerente.
Breiter y Bloomquist (1998)	230 hoteles en EEUU	Analiza la implantación de un certificado de calidad. La mayoría de los hoteles han obtenido beneficios con la implantación de la certificación.
Nield y Kozak (1999)	34 empresas turísticas en Europa	Análisis de los beneficios de la implantación de la norma ISO. La norma ISO ha tenido beneficios claros en los resultados operativos, de marketing y en RRHH.
Kimes (2001)	1.135 Holiday Inn Hotels en Gran Bretaña	Se estudió la diferencia entre los hoteles de la cadena con No Conformidades en Calidad y la satisfacción del cliente. Se concluye que existe relación entre ambas variables.
Claver-Cortes et al. (2008)	301 hoteles en España	Análisis sobre relación entre calidad y competitividad. La gestión de la calidad tiene un impacto positivo en la competitividad y la satisfacción de los grupos de interés.
Tari et al. (2009)	303 hoteles en España	Se analizaron hoteles con y sin certificado de calidad buscando la relación entre la gestión de la calidad y los resultados de la empresa. Los hoteles certificados tienen mejores resultados operativos aunque no se encuentra relación con los resultados financieros.
Nicolau y Sellers (2010)	24 empresas turísticas en España	Intentaron estudiar si la obtención del certificado de calidad influye en las acciones de la empresa. El precio de las acciones de la empresa reacciona positivamente con la obtención del certificado de calidad.
Rubio-Andrada et al. (2011)	111 hoteles en España	Analizaron la relación entre la gestión de la calidad y los resultados de la empresa. El certificado de calidad tiene un efecto positivo sobre operativa y los resultados de los clientes, y también mejora financiera resultados
Arasli (2012)	23 hoteles en Teherán	En este trabajo se estudia la relación entre la gestión de la calidad y su incidencia en los recursos humanos. La mayoría de los gerentes, jefes, y empleados apuntaron la mejora en la cultura de la calidad y el rendimiento de excelencia
Alonso-Almeida et al. (2012)	162 hoteles en España	Se analiza el impacto de la certificación ISO y la Marca Q. La certificación ha tenido un impacto positivo tanto en los grupos de interés como en los resultados económicos.
Álvarez et al. (2012)	186 hoteles en España	El análisis se enfoca en los resultados de la empresa y la gestión de la calidad. Los hoteles certificados presentan unos mejores resultados generales.
Álvarez García et al (2012 b)	34 empresas turísticas en España	Estudio que centra el enfoque en el rendimiento de las empresas que tienen la Marca Q. Las empresas estudiadas han mejorado sus niveles de rendimiento
Pereira-Moliner et al. (2012)	259 hoteles en España	Analiza la satisfacción de los grupos de interés y el éxito empresarial. La gestión de la calidad tiene una relación directa con la satisfacción de los grupos de interés y el éxito en el mercado y resultados financieros.
Wang et al. (2012)	588 hoteles en China	Estudian la relación entre la gestión de la calidad y la competitividad. La gestión de la calidad tiene influencia en los resultados de los hoteles y puede paliar las turbulencias del mercado ya que aumenta la competitividad.

Tabla 5. Efectos de la gestión de la calidad en el sector turístico

Fuente: Elaboración propia.

## **4 PROPUESTA DE UN MODELO DE INVESTIGACIÓN**

Estos trabajos sobre liderazgo y calidad por un lado y sobre EFQM por otro destacan la importancia del liderazgo, las relaciones entre los criterios del modelo EFQM y que tanto el liderazgo como el resto de agentes del modelo EFQM pueden tener efectos positivos en los resultados de las organizaciones tales como resultados en los clientes, empleados, sociedad y resultados clave. Además, algunos trabajos también señalan que el liderazgo transformador sería un estilo de liderazgo apropiado para facilitar el desarrollo de una cultura de calidad porque es compatible con los principios y valores de la gestión de la calidad (Salagean, 2014). El presente estudio profundiza en estas relaciones para proponer un modelo de investigación.

### **4.1 LIDERAZGO TRANSFORMADOR Y AGENTES DEL MODELO EFQM**

#### Liderazgo y personas

Los líderes transformadores transmiten expectativas de alto rendimiento, facilitan el desarrollo de una visión estratégica y enfatizan la identidad colectiva (Li y Hung, 2009). Un líder transformador promueve relaciones caracterizadas por escasa distancia al poder y altos niveles de confianza (Yukl, 2008). Los líderes transformadores transmiten a los empleados una fuerte visión de las oportunidades de crecimiento en su equipo, fomentan el pensamiento crítico, mejoran su confianza y hacen hincapié en la importancia del rendimiento del trabajo en equipo (Bass, 1990). De este modo, el comportamiento del líder tiene una influencia sobre los resultados del trabajo de los empleados (Pawar y Eastman, 1997; Yukl, 2010). En este sentido, y en sintonía con lo señalado por Yukl (2008), podemos decir que un líder transformador generará mayor confianza entre sus empleados y que existe una relación clara entre liderazgo transformador y satisfacción con el trabajo (Piccolo y Colquitt, 2006). Estas ideas indican que un liderazgo transformador puede facilitar la gestión de las personas. Por ello, es probable que un líder transformador influya en el resultado de calidad de la empresa implantando prácticas de calidad (Laohavichien et al., 2011).

De igual forma, como se muestra en los estudios sobre el modelo EFQM, el liderazgo facilita el desarrollo de otras prácticas como las relacionadas con la gestión de las personas (Black y Porter, 1995; Flynn et al., 1995; Eskilden et al., 2000; Lee et al., 2003; Calvo-

Mora et al, 2005; Badri et al, 2006; Tarí et al., 2009; Kim et al., 2012; Heras et al., 2012; Gómez et al, 2015; Calvo-Mora et al., 2015). Esto es así porque los directivos proporcionan los recursos necesarios para invertir en su personal (Black y Porter, 1995; Flynn et al., 1995; Samson y Terziovski, 1999; Kaynak, 2003). Por ejemplo, los líderes proporcionan formación y reconocimiento a los empleados (Flynn et al., 1995), facilitan la comunicación y la implicación de los empleados en actividades de mejora, etc. (Kim et al., 2012; Tarí et al., 2009). De este modo, pueden facilitar una formación continua sobre el uso de las herramientas de la calidad como una forma de incrementar la implicación del personal con la mejora de la calidad, pueden aprobar sistemas de reconocimientos de empleados por los logros alcanzados, pueden establecer sistemas de participación (sugerencias, equipos de trabajo), etc. Esta revisión indica que el liderazgo facilita la gestión de las personas como señalan los estudios del modelo EFQM y que un líder transformador puede facilitar la gestión de personal.

### Liderazgo y estrategia

Los líderes transformadores transmiten a los empleados una fuerte visión de las oportunidades de crecimiento en su equipo, fomentan el pensamiento crítico, mejoran su confianza y hacen hincapié en la importancia de rendimiento del trabajo en equipo (Bass, 1999). El liderazgo es uno de los factores de éxito en la calidad y la mejora de rendimiento siempre que se incluya en la "Política y Estrategia" de la empresa (Osseo-Assare et al., 2005). Según Badri et al (2006) existe una relación directa entre el liderazgo y la planificación estratégica. Una de las habilidades de los directivos es planificar, para definir objetivos y planes que permitan gestionar la calidad (Juran, 1969; Saraph y Sebastian, 1993). Por ejemplo, los directivos pueden integrar los requisitos de la calidad en el proceso de planificación para mejorar el producto y/o los procesos. Tanto el modelo EFQM como diferentes estudios académicos (Samson y Terziovski, 1999; Lee et al., 2003) muestran que el liderazgo tiene efectos positivos en la planificación. El liderazgo debe coordinar eficientemente el rumbo de la organización identificando los principales retos, estrategias, necesidades y conocimientos para lograr ese rumbo. De este modo, el líder crea valores, objetivos y sistemas para satisfacer al cliente (Ahire et al., 1996).

Estas ideas indican, por un lado, que el liderazgo transformador influye sobre la planificación y la estrategia y, por tanto, que el líder facilita la aplicación del proceso de

planificación, y por otro que los estudios académicos sobre calidad y el modelo EFQM muestran que el liderazgo tiene efectos positivos en la planificación (Black y Porter, 1995; Flynn et al., 1995; Eskildsen et al., 2000; Lee et al., 2003, Tari et al., 2009, Davies, 2007; Kim et al., 2012; Heras et al., 2012; Gómez et al. 2015, Calvo-Mora et al., 2015).

### Liderazgo y alianzas

El líder transformador gestiona las alianzas ya que enfrenta problemas y conflictos facilitando soluciones desde el colectivo, es integrador, cooperativo, creativo y propositivo, rota los roles, diversifica, democratiza los procesos y garantiza el consenso facilitando las alianzas (Bass et al., 2003). Para llevar a cabo la correcta gestión de la calidad es necesario la inversión en recursos humanos, materiales y financieros que apoyen la consecución de los objetivos y el desarrollo de las alianzas (Ahire et al., 1996) y es precisamente el liderazgo el que alcanza los objetivos a través de alianzas y la gestión de proveedores (Black y Porter, 1995; Flynn et al., 1995; Lee et al., 2003, Tari et al., 2009, Kim et al., 2012).

La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece con sus aliados unas relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza, en compartir el conocimiento y en la integración (EFQM, 2010). Según Martínez (2006), existe una interdependencia clave entre el líder de la organización y sus partners ya que los planes y las políticas se desarrollan en común sobre la base de un conocimiento compartido. Las buenas relaciones con los proveedores pueden tener un efecto positivo sobre la gestión de procesos (Kaynak, 2003). Las empresas tienen que optimizar los recursos escasos que poseen y gestionar adecuadamente a los proveedores para desarrollar mejor y de manera más eficiente sus procesos o actividades clave (Osseo-Asare y Longbottom, 2002; Ward y Chandler, 1999). En la literatura consultada existen pocos estudios empíricos en los que se analice la gestión de las alianzas y la gestión de los recursos. Aunque se ha analizado ampliamente el liderazgo y la gestión de la calidad de manera separada, hay pocos trabajos que investiguen el estilo de liderazgo y las alianzas. Esta revisión indica que un liderazgo transformador puede facilitar la gestión de los recursos y alianzas. De igual forma, algunos trabajos sobre el modelo EFQM muestran que el liderazgo tiene efectos positivos sobre la gestión de las alianzas y recursos (Eskildsen y Dahlgaard, 2000; Eskildsen et al, 2000; Calvo-Mora et al., 2005; Martensen et al., 2007; Heras et al., 2012).



### Liderazgo y procesos

Anderson et al. (1995) mostraron como un liderazgo transformador promueve la colaboración y el aprendizaje que se traduce en la mejora de los procesos. Esta idea también es apoyada por Laohavichien et al. (2011) que indicaron que el liderazgo transformador facilita que los empleados superen los niveles mínimos exigidos por la organización, lo que puede llevar a que un líder transformador influye en la mejora de los procesos de la empresa. Esto indica que un líder transformador facilita una mejora de los procesos (Dean y Bowen, 1994).

Según Badri et al (2006) existe una relación directa entre el liderazgo y la gestión de procesos. Un liderazgo basado en el modelo EFQM se centra más en equipo y en la implementación de sistemas de sugerencias para mejorar los procesos la organización (Bayo-Mariones et al., 2010). De igual forma, el liderazgo del modelo EFQM permite crear conciencia de la importancia de la mejora continua, ayuda a una mejor comprensión del trabajo de cada uno de los niveles de servicio y un enfoque sistemático de mejora continua de los procesos de la empresa (George et al., 2003). De este modo, el liderazgo facilita una buena gestión de los procesos (Black y Porter, 1995; Flynn et al., 1995; Lee et al., 2003, Tarí et al., 2009, Kim et al., 2012, Calvo-Mora et al., 2015). Esta idea indica una relación entre el liderazgo y la gestión de procesos (Badri et al., 2006; Bayo-Mariones et al., 2010).

Como resumen a todo este punto sobre liderazgo y agentes del modelo EFQM se puede indicar que diferentes estudios han comprobado la existencia de relaciones entre el papel del liderazgo y las siguientes prácticas: la estrategia, la gestión de las personas, la gestión de las alianzas y recursos, y la gestión de los procesos (Dijkstra, 1997; Eskildsen y Kanji, 1998; Eskildsen y Dahlgaard, 2000; Pannirselvam y Ferguson, 2001; Eskildsen et al., 2000; Reiner, 2002; Kristensen y Westlund, 2004; Tarí et al., 2009; Jayamaha et al., 2011; Kim et al., 2012; Heras et al., 2012; Gómez et al, 2015). Además, esta revisión también ha destacado como un liderazgo transformador facilita el desarrollo de estas prácticas. A partir de estas ideas planteamos la siguiente hipótesis:

## **Hipotesis 1: El liderazgo transformador influye positivamente en los agentes del modelo EFQM**

### **4.2 AGENTES DEL MODELO EFQM Y RESULTADOS**

Cada uno de estos criterios del modelo EFQM, a su vez, influyen en los resultados como se explica a continuación para proponer la hipótesis 2.

#### Las personas y los resultados

Las personas son un elemento clave cuando implantamos un sistema de gestión de la calidad. De hecho, un alto compromiso del personal con las metas organizacionales y la calidad implica una mayor responsabilidad de los mismos con la calidad. Cuando la responsabilidad por la calidad está extendida a todos los niveles de la organización es más fácil que se generen beneficios positivos (Bou-Llusar et al., 2009). Diferentes estudios muestran una relación entre la gestión de personal y los resultados del modelo EFQM (Akedere, 2009). Por ejemplo, la satisfacción de los empleados está directamente relacionada con la consecución de los objetivos que la organización ha fijado para ellos (Omar, 2011). De este modo, empleados más contentos pueden desarrollar actitudes positivas hacia las estrategias y políticas de la organización (Li y Hung, 2009) mejorando así el resultado de los empleados (por ejemplo, satisfacción) (Paris, 2008). Queda clara la relación entre la gestión de personal y los resultados de los empleados. Sin embargo, una buena gestión de personal también puede tener efectos positivos en los otros resultados del modelo EFQM como son los resultados en los clientes, la sociedad y los clave (Bou et al., 2009; Doleman et al., 2014). Como resumen diremos que una buena gestión de personal puede mejorar los resultados en los empleados, clientes, sociedad y resultados clave del modelo EFQM.

#### Las estrategias y los resultados

La planificación es inherente a cualquier actividad ya que para alcanzar los objetivos y resultados programados por la organización han de plantearse unas metas y unas líneas estratégicas adecuadas. La planificación y las estrategias de la organización incluye todas las áreas de la organización y están directamente relacionadas con los resultados de la misma (Dieter, 2001; Westlund, 2001; Kristensen y Westlund, 2004). En este sentido, el

modelo EFQM es una herramienta para planificar la excelencia en el servicio (Jackson y Bircher, 2002) y se puede utilizar como una herramienta estratégica de planificación (Li y Yang, 2003). Según el estudio llevado a cabo por Wang et al. (2002) existe una relación entre la gestión de la calidad y la adopción de estrategias corporativas, que ayudan a sobrevenir las turbulencias de los mercados y aumentan la competitividad de la empresa. Robinson et al. (2005) identificaron los beneficios del modelo EFQM en el campo de la construcción y expusieron las fases críticas por las que pasa una empresa y las posibles estrategias que el líder de la organización ha de abordar para lograr con éxito los resultados. La literatura sobre este criterio centra su atención en el desarrollo e implantación de políticas y estrategias para la consecución de los resultados de la empresa (Porter y Parker, 1993; Black y Porter, 1995; Quazi et al., 1998; Wilson y Collier, 2000; Ravichandran y Rai, 2000). De este modo, la estrategia es una práctica crítica para mejorar los resultados (Reiner, 2002). Estas ideas indican que la estratégica tiene efectos positivos en los diferentes resultados del modelo EFQM (Gómez et al., 2015). Con los estudios analizados podemos establecer una relación positiva entre la estrategia y los resultados.

#### Alianzas y recursos y los resultados

Castresana y Fernández-Ortiz (2005) estudiaron el modelo EFQM utilizando un nuevo marco teórico con el que identificar los recursos y capacidades más representativos de la empresa, siendo una herramienta eficaz para mejorar los resultados. En este sentido, varios autores han relacionado positivamente las alianzas y recursos de la empresa con la consecución de resultados (Win y Cameron, 1998; Yeng et al., 2005; Heras, 2006; Gómez et al., 2015). Estas ideas indican que las alianzas y recursos influyen positivamente en los resultados de la organización.

Nabitz et al. (2006), a través de un estudio longitudinal, investigó los efectos de trabajar con el modelo EFQM en un período de 10 años en una empresa de Holanda y destacó un aumento equilibrado en el rendimiento con respecto a todos los criterios agentes y de resultados. En un estudio análogo de dos años llevado a cabo en una sala de psiquiatría de un hospital, Vallejo et al. (2007) llegaron a la misma conclusión. De este modo, la literatura señala que la gestión de las alianzas y recursos puede tener efectos positivos en los resultados del modelo EFQM.

### Los procesos y los resultados

La literatura señala que una adecuada gestión de los procesos está relacionada positivamente con los resultados en los clientes y en las personas, y en la sociedad, así como, con los resultados de la organización (Curkovic et al., 2000; Eskildsen y Dahlgaard, 2000; Pannirselvam y Ferguson, 2001; Wilson y Collier, 2000; Westlund, 2001; Gómez et al., 2015). La infraestructura técnica y directiva incide directamente en la calidad de los procesos, lo que determina la satisfacción del cliente y los resultados de la empresa (Ravichandran y Rai, 2000). Westlund (2001) demostró la relación entre la gestión de procesos y la mejora de los resultados de la organización. De este modo, el modelo EFQM crea la posibilidad de integrar el desarrollo de la organización en el ciclo de control de gestión para analizar y mejorar los procesos con el objetivo de mejorar los resultados (Doeleman et al., 2014). Estas ideas sugieren que la gestión de procesos mejora los resultados del modelo EFQM.

A partir de todas estas ideas se puede decir que estos agentes del modelo EFQM pueden tener efectos positivos en los diferentes resultados (clientes, empleados, sociedad y negocio) (Kennedy et al., 2006; Heras et al., 2012; Doeleman et al. 2014; Clavo-Mora et al., 2015).

**Hipotesis 2: Los agentes del modelo EFQM (personas, estrategias, alianzas y recursos, y procesos) influyen en los resultados**

### **4.3 LIDERAZGO TRANSFORMADOR Y LOS RESULTADOS**

Finalmente, sobre la posible relación entre el liderazgo transformador y los resultados del modelo EFQM (hipótesis 3), se puede indicar que el liderazgo resulta fundamental a la hora de motivar a los empleados, clientes y proveedores y los ayuda a desempeñarse mejor en sus tareas. Según Wang et al. (2012), el liderazgo influye en la competitividad de las empresas hoteleras, tiene influencia en los resultados de estas empresas y puede paliar las turbulencias en los mercados. El liderazgo se muestra como una de las variables más importantes del modelo EFQM para mejorar los resultados (Winn y Cameron, 1998; Prabhu et al., 2000; Bou-Llusar et al., 2009; Badri et al., 2006; Castro et al., 2009; González, 2013). El liderazgo es el nexo de unión entre los criterios agentes y los criterios resultados; por lo que una adecuada gestión de los mismos está relacionada positivamente con los resultados de clientes y personas, la sociedad y los resultados de la organización (Curkovic et al., 2000; Wilson y Collier, 2000; Eskildsen y Dahlgaard, 2000; Pannirselvam y Ferguson, 2001; Kristensen y Westlund, 2004; Badri et al., 2006; Sakthivel y Raju, 2006; Álvarez et al., 2012; Gómez et al., 2015). Además, tal y como ha demostrado Laohavichien et al. (2011), el liderazgo transformador también puede influir en los resultados de la empresa implantando prácticas de calidad. A partir de estas ideas planteamos la siguiente hipótesis:

#### **Hipotesis 3: El liderazgo transformador influye en los resultados del modelo EFQM**

Estas relaciones y sus hipótesis se reflejan en el modelo de investigación propuesto que muestra la relación entre el liderazgo transformador y los agentes del modelo EFQM y los resultados del modelo, y la relación entre los agentes y resultados del modelo EFQM (Figura 1).





Figura 1. Modelo de investigación propuesto

## 5 CONCLUSIONES

La revisión de la literatura ha mostrado la existencia de relaciones entre el liderazgo y las siguientes prácticas de calidad: la estrategia, la gestión de las personas, la gestión de las alianzas y recursos, y la gestión de los procesos (Dijkstra, 1997; Eskildsen y Kanji, 1998; Eskildsen y Dahlgaard, 2000; Pannirselvam y Ferguson, 2001; Eskildsen et al., 2000; Reiner, 2002; Kristensen y Westlund, 2004; Tarí et al., 2009; Jayamaha et al., 2011; Kim et al., 2012; Heras et al., 2012; Gómez et al., 2015). Así mismo, algunos estudios previos también han mostrado como un liderazgo transformador puede favorecer el desarrollo de estas prácticas. Los estudios también indican que estas cuatro prácticas (cuatro agentes del modelo EFQM) tienen efectos positivos en los resultados: de clientes, de empleados, de la sociedad y claves (Kennedy et al., 2006; Heras et al., 2012; Doeleman et al. 2014; Clavo-Mora et al., 2015). Por otro lado, aunque el liderazgo facilita el desarrollo de la gestión de las personas, la estrategia, las alianzas y la gestión de los procesos, algunos trabajos también han mostrado una relación directa con los resultados clave (Winn y Cameron, 1998; Prabhu et al., 2000; Bou-Llusar et al., 2009; Badri et al., 2006; Castro et al., 2009; González, 2013).

Estas tres conclusiones reflejan el modelo de investigación que puede ser analizado para el caso del sector hotelero, por ser un sector donde este tipo de relaciones no han sido estudiadas. Este modelo plantea una hipótesis reflejada ya en el modelo EFQM (hipótesis 2) y amplía las relaciones del modelo EFQM al recoger la relación entre un

tipo de liderazgo (el transformador) y los agentes (hipótesis 1) y los resultados (hipótesis 3) para el sector hotelero. De este modo, se puede sugerir como futura línea de investigación el análisis del modelo de investigación propuesto en el sector hotelero. Para ello, para medir el liderazgo transformador se podrían utilizar las siguientes cuatro dimensiones: la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la consideración individualizada y la estimulación intelectual. Para el modelo EFQM se podrían utilizar las dimensiones del modelo: estrategias, personas, alianzas y recursos, y procesos, productos y servicios (agentes). De igual forma, para medir los resultados del modelo EFQM se podrían utilizar los cuatro resultados de este modelo.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Ahire, S.L. (1996). An empirical investigation of quality management in small firms, *Production & Inventory Management Journal*, 37, 2, 44-50.
- Akedere, M. (2009). A multilevel examination of quality-focused human resource practices and firm performance: evidence from the US healthcare industry, *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 1945-1964.
- Alonso-Almeida, M.M., Rodríguez-Antón, J.M. y Rubio-Andrada, L. (2012). Reasons for implementing certified quality systems and impact on performance: an analyses of the hotel industry, *The Service Industries Journal*, 32, 919-936.
- Álvarez, G. J., Fraiz Brea J.A. y Del Río Rama M.C. (2012). Análisis de las motivaciones para certificar la marca “Q de calidad turística”, Sector de alojamiento. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 18, 101–121.
- Anderson, J.C., Rungtusanatham, M. y Schoroeder, R.G. (1995). A Path Analytic Model of a Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method: Preliminary Empirical Findings, *Decision Sciences*, 26, 5, 637-651.
- Arasli, H. (2012). Towards business excellence in the hospitality industry: a case for 3-4-, and 5-star hotels in Iran, *Total Quality Management & Business Excellence*, 23, 573–590.
- Avolio, B. y Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire, Manual and sampler set*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Avolio, B., Bass, B., y Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72, 441-462.
- Badri, M.A., Selim, H., Alshare, K., Grandon, E.E., Younis, H. y Abdulla, M. (2006). The Baldrige education criteria for performance excellence framework: empirical test and validation, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23, 9, 1118-1157.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York, Estados Unidos de América, The Free Press.

- Bass, B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership. *Learning to Share the Vision, Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- Bass, B., Avolio, B., Jung, I. y Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership, *American Psychological Association*.
- Bayo-Mariones, A., Merino-Díaz-de-Cerio, J., Escamilla-de-Leon, S.A., y Selvam, R.A. (2010). The impact of ISO 9000 and EFQM on the use of flexible work practices, *International Journal of Production Economics*, 130, 33-42.
- Black, S. y Porter, L.J. (1995). An empirical model for total quality management, *Total Quality Management*, 6, 2, 149-164.
- Bou-Llugar, J., Escrig-Tena, A., Roca-Puig, V. y Beltrán-Martín, I. (2009). An Empirical Assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model, *Journal of Operations Management*, 27, 1-22.
- Breiter D. y Bloomquist, P. (1998). TQM in American hotels. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39, 26-33.
- Brown W., Birnstihl, E. y Wheeler, D. (1996). Leading without authority: an examination of the impact of transformational leadership cooperative extension work groups and teams, *Journal of Extension*, 34, 5.
- Bycio, P., Hacket R. y Allen J. (1995). Further assessment of Bass's conceptualization of transactional and transformational leadership, *Journal of Applied Psychology*, 80, 4, 468-478.
- Calvo-Mora, A., Leal, A., y Roldán, J. (2005). Relationships between the EFQM Model Criteria: a Study in Spanish Universities, *Total Quality Management*, 16, 741-770.
- Calvo-Mora, A., Picón-Berjoyo, A., Ruiz-Moreno, C. y Cauzo-Bottala, L. (2015). Contextual and mediation analysis between TQM critical factors and organisational results in the EFQM Excellence Model framework, *International Journal of Production Research*, 53, 7, 2186-2201.
- Camisón, C. (1996). Total quality management in hospitality: an application of the EFQM model, *Tourism Management*, 17, 191-201.
- Cardona, P. y Wilkinson, H. (2009). *Creciendo como líder*. EUNSA, IESE, Pamplona, España.
- Castresana, R.C. y Fernández-Ortiz, R. (2005). Theoretical Foundation of the EFQM Model, The Resource-based View, *Total Quality Management*, 16, 31-55.
- Castro C. J., González, S.G., Guenaga, G.G. y Mijangos del Campo, J.J. (2009). El factor liderazgo en el Modelo EFQM de Excelencia: análisis empírico en el País Vasco, *Estudios de Economía Aplicada*, 27-2, 1-34.
- Cilla Álvarez, A. (2005). Los Recursos Humanos en el Modelo EFQM de Excelencia, *Anuario Jurídico y Económico Escorialense*, XXXVIII, 469-500.
- Claver-Cortés E, Pereira-Moliner J., Tarí J.J., Molina-Azorín J.F. (2008). TQM, managerial factors and performance in the Spanish hotel industry, *Industrial Management & Data System*, 108, 228-244.

- Curkovic, S., Vickey, S. y Droge, C. (2000). Quality-related elements: their impact on quality performance and firm performance, *Decision Sciences*, 31, 4, 885-905.
- Davies, J., Douglas, A. y Douglas, J. (2007). The effect of academic culture on the implementation of the EFQM excellence model in UK universities, *Quality Assurance in Education: An International Perspective*, 15, 382-401.
- Dean, J.W. y Bowen, D.E. (1994). Management theory and Total Quality: improving research and practice through theory development, *Academy of Management Review*, 19, 3, 392-418.
- Dieter, S. H. (2001). Business Excellence: What is to be done?, *Total Quality Management*, 12, 861-866.
- Dijkstra, L. (1997). An Empirical Interpretation of the EFQM Framework, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6, 321-341.
- Doeleman, H.J. y Diepenmaat, M. (2014). One paper strategy: A3 approach: more focus, more commitment and less paperwork, Deventer: Kluwer.
- EFQM (2010). Introducing the EFQM Excellence Model 2010, <http://www.efqm.org>.
- Eskildense, J. y Dahlgaard, J. (2000). A casual model for employee satisfaction, *Total Quality Management*, 11, 1081-1094.
- Eskildsen, J. K. y Kanji, G. K. (1998). Identifying the vital few using the European Foundation for Quality Management model, *Total Quality Management*, 9, 4/5, 92-94.
- Eskildsen, J. Kristensen, K. y Juhl, H.J. (2000). The causal structure of the EFQM Excellence Model, In: MAAOE Conference Proceedings. Estes Park, Colorado, USA.
- Eskildsen, J.K. y Dahlgaard, J.J. (2000). A Casual Model for Employee Satisfaction, *Total Quality Management*, 11, 1081- 1094.
- Fisher, C., Barfield, J., Li, J., y Mehta, R. (2005). Retesting a Model of the Deming Management Method, *Total Quality Management*, 16, 401-412.
- Flynn, B.B., Schroeder, R.G. y Sakakibara, S. (1995). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage, *Decision Sciences*, 26, 5, 659-91.
- George, C., Cooper, F. y Douglas, A. (2003). Implementing the EFQM excellence model in a local authority, *Managerial Auditing Journal*, 18, 2, 122-127.
- Ghosh, S., Handfield, R.B., Kannan, V.R. y Tan, K.C. (2003). A structural model analysis of the Malcolm Baldrige National Quality Award framework, *International Journal of Management and Decision Making*, 4, 4, 289-311.
- Gillespie, N. y Mann, L. (2000). The building blocks of trusts: the role of transformational leadership and shared values in predicting team members' trust in their leaders, *Academy of Management, Conference*.
- Gómez, G. J., Martínez, C.M. y Martínez, L.A.R. (2015). EFQM Excellence Model and TQM: an empirical comparison, *Total Quality Management & Business Excellence*. En prensa.
- González, E. (2013). El rol del líder en los modelos de excelencia EFQM y de competencias de liderazgo en el sector turismo, Universidad politécnica de Valencia.

- Haffer, R. y Kristense, K. (2008). Developing versus Developed Companies in Business Excellence Initiatives, *Total Quality Management*, 19, 763-775.
- Hai Chin, W. y An Lin Y. (2009). The Study of the Antecedent Factors or Organizational Commitment for High-tech Industries in Taiwan, *Total Quality Management*, 20, 799-815.
- Heras S. I., Casadesús, M. y Marimón, F. (2011). The Impact of ISO 9001 and de EFQM Model: The View of the Assessors, *Total Quality Management*, 22, 197-218.
- Heras S.I., Casadesús, M. y Marimón, F. (2012). An empirical study of the relationships within the categories of the EFQM model, *Total Quality Management*, 6, 1-18.
- Jackson, S. y Bircher, R. (2002). Transforming a run-down general practice into a leading edge. Primary care organization with the help of the EFQM excellence model, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 15, 6, 255–267.
- Jayamaha, N.P., Grigg, N.P. y Mann, R.S. (2011). Empirical analysis of the Baldrige Criteria as both an organizational performance measure and a theoretical model, *Measuring Business Excellence*, 15, 1, 20–33.
- Juran, J.M. (1969). *Managerial breakthrough: A new concept of the Manager's job*, McGraw Hill, New York.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance, *Journal of Operations Management*, 21, 4, 405-435.
- Kennedy, A., Kelleher, C. y Quigley, M. (2006). CRM Best Practice: Getting in Right First Time at ESB International (ESBI), *The Irish Journal of Management*, 2006, 255-272.
- Kim, D-Y., Kumar, V. y Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation, *Journal of Operations Management*, 30, 4, 295–315.
- Kimes, S.E. (2001) How product quality drives profitabilit, The experience at Holiday Inn. *Cornell Hotel Restaur Adm*, 42, 3, 25–28.
- Kristensen, K., y Westlund, A. (2004). Accountable Business Performance Measurement for Sustainable Business Excellence, *Total Quality Management*, 15, 629-643.
- Laohavichien, T.L., Fredendall R.D. y Stephen C. (2011). Leadership and quality management practices in Thailand. *International Journal of Operations & Production Management*, 31, 10, 1048–1070.
- Lebracher, R., Whissell, R. y Ojha, A. (2002). *Organisational Learning, Transformational Leadership and Implementation of Continuous Quality Improvement in Canadian Hospitals*, EBOSC Publishing.
- Lee, P.K.C., Cheng, T.C.E., Yeung, A.C.L. y Lai, K.H. (2003). An empirical study of transformational leadership, team performance and service quality in retail Banks, *Omega-International Journal of Management Science*, 39, 6, 690–701.
- Martensen, A., Dahlgaard, J.J., Park-Dahlgaard, S.M., y Grønholdt, L. (2007). Measuring and diagnosing innovation excellence simple contra advanced approaches: A Danish study. *Measuring Business Excellence*, 11, 4, 51–65.



- Martín-Castilla, J. (2002). Possible Ethical Implications in the Deployment of the EFQM Excellence Model, *Journal of Business Ethics*, 39, 125-134.
- Martínez, M.C. (2006). Factores Claves de Implantación de la Marca Q de Calidad Turística. Análisis en la Comunidad Autónoma de Galicia. Universidad de A Coruña.
- Masi, R. y Cooke, R. (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms and organizational productivity, *The International Journal of Organizational Analysis*, 8, 1, 16-47.
- Mayer, D., Bardes, M., y Piccolo, R. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 180-197.
- Nabitz, U., Jansen, P., Van der Voet, S. y Van den Brink, W. (2006). Psychosocial work conditions and work stress in an innovating addiction treatment centre, Consequences for the EFQM excellence model, *Total Quality Management & Business Excellence*, 20(3), 267-281.
- Nicolau, J.L. y Sellers, R. (2010). The quality of quality awards: diminishing 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.
- Omar, R. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral, El rol de la confianza en el supervisor, Universidad Nacional del Rosario, Argentina.
- Osseo-Assare, E., Longbottom, D. y Murphy, W.D. (2005). Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from the perspective of the EFQM excellence model, *Quality Assurance in Education: An International Perspective*, 13, 2, 148-170.
- Pannirselvam, G.P. y Ferguson, L.A. (2001). A Study of the relationship between the Baldrige Categories, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18, 1, 14-34.
- Paris, L. (2008). Estrés laboral asistencial, recursos de afrontamiento y satisfacción laboral en trabajadores de la salud de la ciudad de Rosario, Tesis Doctoral. Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Rosario.
- Pawar, B. S. y Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination, *Academy of Management Review*, 22, 80-109.
- Pereira-Moliner, J., Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J.F. y Tarí, J.J. (2012). Quality management environmental management and firm performance: direct and mediating effects in the hotel industry, *Journal of Cleaner Production*, 37, 82-92.
- Piccolo, R. F. y Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics, *Academy of Management Journal*, 49, 2, 327-340.
- Prabhu, V., Appleby, A., Yarrow, D. y Mitchell, E. (2000). The impact of ISO 9000 and TQM on best practice/performance, *The TQM Magazine*, 12, 2, 84-91.

- Quazi, H., Jemangin, J., Low, W. y Chin, L. (1998). Critical Factors in Quality Management and Guidelines for Self-assessment: The Case of Singapore, *Total Quality Management*, 9, 1, 35-55.
- Rafferty, A. y Griffin, M. (2004). Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions, *The Leadership Quarterly*, 15, 329-354.
- Ravichandran, T. y Rai, A. (2000). Total Quality Management in Information Systems Development: Key Constructs and Relationships, *Journal of Management in Information Systems*, 16, 3 (winter), 119-155.
- Reiner, G. (2002). Analysis of critical factors of company success based on the EFQM Excellence model, In: *Proceedings of the 7th World Congress for Total Quality Management*, vol. 2, Verona, Italy, 361-366.
- Robinson, H. S., Carrillo, P. M., Anumba, C. J., y Ghassani, A. (2005). Review and Implementation of Performance Management Models in Constructions Engineering Organizations, *Construction Innovation*, 5, 203-217.
- Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., Bou-Llusar, J., y Beltrán-Martin, I. (2006). A Systemic and Contingent View of the Basic Elements of Quality Management, *Total Quality Management & Business Excellence*, 17, 1111-1127.
- Rodríguez, B. (2001). *El modelo EFQM, aplicado a los centros de salud*, Madrid, España: Insalud.
- Rowland-Jones, R. (2012). An EFQM concept of excellence approach to management development within the UAE healthcare industry utilising action modalities, *Human Resource Development International*, 15, 4, 501-514.
- Rubio-Andrada, L., Alonso-Almeida, M.M. y Rodriguez-Anton, J. (2011). Motivations and impacts in the firm and stakeholders of quality certification: evidence from small- and médium-sized service enterprises, *Total Quality Management & Business Excellence*, 22, 833-852.
- Ruiz-Carrillo, C. y Fernandez Ortiz, R. (2005). Theoretical Foundation the EFQM Model: The resource-based View. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1, 16, 31-55.
- Rusjan, B. (2005). Usefulness of the EFQM Excellence Model: Theoretical Explanation of Some Conceptual and Methodological Issues, *Total Quality Management & Business Excellence*, 16, 363-380.
- Sakthivel, P.B., y Raju, R. (2006). Conceptualizing Total Quality Management in Engineering Education and Developing a TQM, *Total Quality Management & Business Excellence*, 17, 913-934.
- Salagean, H.C. (2014). Implementation of quality management: The importance of Leadership styles. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 7, 1, 164.
- Samson, D. y Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance, *Journal of Operations Management*, 17, 393-409.
- Sánchez, E., Letona, J., González, R., García, M., Darpon, J. y Garay, J.I. (2006). A descriptive study of the implementation of the EFQM excellence model and underlying tools in the Basque health service, *International Journal for Quality in Health Care*, 18, 1, 58-65.

- Santos, M. y Álvarez-González L. (2009). TQM's contribution to marketing implementation and firm's competitiveness, *Total Quality Management*, 20, 171-196.
- Saraph, J.V. y Sebastian, R.J. (1993). Developing a quality culture, *Quality Progress*, September, 73-78.
- Soltani, E., Van Der Meer R. y Williams, T. (2004). Challenges Posed to Performance Management by TQM Gurus; Contributions of Individual Employees versus System-Level Features, *Total Quality Management & Business Excellence*, 15, 1069-1091.
- Sosik, J. (1997). Effect of transformational leadership and anonymity on idea generation in computer-mediated groups, *Group & Organizational Management*, 22, 4, 460-487.
- Stewart, A. (2003). An investigation of the suitability of the EFQM excellence model for a pharmacy department within an NHS trust, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 16, 2, 65-76.
- Sui Pheng, L. y Foong May, C. (1997). Quality management systems: a study of authority and empowerment, *Building Research and Information*, 25, 158-169.
- Tarí, J.J., Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J. y Molina-Azorín, J.F. (2009). Is it worthwhile to be a quality certified hotel?, Evidence from Spain, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26, 9, 850-864.
- Tutuncu, O., y Kucukusta, D. (2010). Canonical correlation between job satisfaction and EFQM business excellence model, *Quality & Quantity*, 44, 6, 1227-1238.
- Vallejo, P., Ruiz-Sancho, R., Domínguez, M., Ayuso, M.J., Méndez, L., Romo, J. y Arango, C. (2007). Improving quality at the hospital psychiatric ward level through the use of the EFQM model. *International Journal for Quality in Health Care*, 19, 2, 74-79.
- Venero, S., Nabitz, U., Bragonzi, G., Rebelli, A. y Molinari, R. (2007). A two-level EFQM selfassessment in an Italian hospital, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 20, 3, 215-231.
- Waldman, D. (1994). The contributions of total quality management to a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 19, 3, 510-36.
- Wang, C.H., Chen, K.Y. y Chen, S.C. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: the moderating effects of external environmental factors, *International Journal of Hospitality Management*, 31, 119-129.
- Ward, B. y Chandler, W.D. (1999). Applying Quality Management Concepts to Managing Business Schools, *SAM Advance Management Journal*, Autumn, 21-24.
- Westlund, A.H. (2001). Measuring Environmental Impact on Society in the EFQM System, *Total Quality Management*, 12, 125-135.
- Wilson, D.D. y Collier, D.A. (2000). An Empirical Investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award Causal Model, *Decision Sciences*, 31, 2, 361-390.
- Winn, B.A. y Cameron, K.S. (1998). Organizational Quality: An Examination of the Baldrige National Quality Framework. *Research in Higher Education*, 39, 5, 491-512.

- Yang, Y.F. (2009). An investigation of group interaction functioning stimulated by transformational leadership on employee intrinsic and extrinsic job satisfaction, *Social, Behavior and Personality*, 37, 1259-1278.
- Yee, W.R, Lee K.C., Yeung, C.L. y Cheng, T.C. (2013). The relationships among leadership, goal orientation, and service quality in high-contact service industries: An empirical study. *Int. J. Production Economics*, 141, 2 452–464.
- Yeng, A., Cheng, E. y Lai, K. (2005). An Empirical Model for Managing Quality in the Electronics Industry, *Production and Operations Management*, 14, 189-20.
- Yukl, G. (2008). *Leadership in organizations*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.