


Cita bibliográfica: Portela Maquieira, S., Tarí, J.J., Molina Azorín, J. F. (2022). Asociaciones entre el liderazgo transformador y las prácticas de gestión de calidad en hoteles españoles. *Investigaciones Turísticas* (24), pp. 106-125. <https://doi.org/10.14198/INTURI2022.24.6>

Asociaciones entre el liderazgo transformador y las prácticas de gestión de la calidad en hoteles españoles

Associations between transformational leadership and quality management practices in Spanish hotels

Silvia Portela Maquieira , España
silviapmaquieira@yahoo.es

Juan José Tarí Tarí , Universidad de Alicante, España
jj.tari@ua.es

José Francisco Molina Azorín , Universidad de Alicante, España
jf.molina@ua.es

RESUMEN

Este trabajo analiza las asociaciones entre el liderazgo transformador y las prácticas de la gestión de la calidad (medidas a través de los facilitadores del modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad -European Foundation for Quality Management-). El estudio analiza 102 hoteles de 5 estrellas y 5 estrellas gran lujo en España. En primer lugar, se realiza un análisis de conglomerado con las variables de liderazgo transformador para analizar las diferencias significativas entre los grupos creados con relación al desarrollo de las prácticas de la gestión de la calidad. En segundo lugar, se realiza otro análisis de conglomerado con las prácticas de la gestión de la calidad y se analizan las diferencias significativas entre los grupos creados con relación al liderazgo transformador. Los resultados muestran que los hoteles que desarrollan en mayor medida las dimensiones del liderazgo transformador son hoteles que a su vez tienen un mayor desarrollo de las prácticas de la gestión de la calidad. De igual forma, los hoteles que tienen un nivel más avanzado de las prácticas de la gestión de la calidad tienen a su vez mayores niveles de liderazgo transformador. El trabajo complementa los estudios sobre el liderazgo transformador y la gestión de la calidad al incluir en un mismo estudio la asociación de doble sentido entre ambas variables.

Palabras clave: Gestión de la calidad; liderazgo transformador; hoteles

ABSTRACT

This study analyses the associations between transformational leadership and quality management practices (measured through the enablers of the EFQM -European Foundation for Quality Management- model). It is based on 102 five-star and five-star luxury hotels in Spain. First, a cluster analysis is performed with transformational leadership variables to examine the significant differences between the groups created regarding the development of quality management practices. Second, another cluster analysis is carried out with quality management practices and significant differences between the groups created are tested regarding transformational leadership. The results show that hotels with a higher level of

Fecha de recepción: 23/10/2020 Fecha de aceptación: 29/09/2021

Este trabajo está sujeto a una licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional de Creative Commons (CC BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

transformational leadership are more highly developed in terms of their quality management practices. Similarly, hotels that have a more advanced level of quality management practices have higher levels of transformational leadership. This research supplements studies on transformational leadership and quality management by including the two-way association between both variables in the same study.

Key words: Quality management; transformational leadership; hotels.

I. INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un elemento clave para desarrollar la gestión de la calidad (Koc, 2006; Pereira-Moliner et al., 2012; Wang et al., 2012; Chansatitporn y Pobkeeree, 2019; Lin y Tarí, 2020), y el liderazgo de tipo transformador es el más adecuado para adoptar de una manera eficaz las prácticas de gestión de la calidad (Dean y Bowen, 1994; Waldman, 1994; Yee et al., 2013). Este tipo de liderazgo puede favorecer el desarrollo de prácticas de gestión de la calidad (Laohavichien et al., 2011; Teoman y Ulengin, 2018; Bouranta, 2020) y de mejora continua (Khattak et al., 2020) porque sus características son compatibles con los principios y valores de la gestión de la calidad (Waldman, 1994; Lebracher et al., 2002; Avolio y Bass, 2004; Salagean, 2014). Por ejemplo, un líder transformador identifica los cambios que una organización necesita y crea una visión. A partir de aquí, comunica esta visión, tiene en cuenta las necesidades de sus seguidores, motiva y reconoce el esfuerzo de sus seguidores (Bass, 1999; Yulk, 2008; Laohavichien et al., 2011) y potencia la creatividad de sus seguidores para introducir mejoras en los servicios y en los procesos, y de esta forma mejorar la satisfacción de los clientes (Jovicic et al., 2018; Lasrado y Kassem, 2020) y alcanzar la visión. Esta creación de una visión, la comunicación y la motivación de empleados para conseguir la mejora continua son aspectos comunes tanto del liderazgo transformador como del liderazgo propuesto por la gestión de la calidad (Teoman y Ulengin, 2018).

A pesar de que hay estudios en turismo sobre el liderazgo transformador (Jovicic et al., 2018) y sobre la gestión de la calidad (Liu y Ko, 2018), hay pocos trabajos en el sector hotelero que analicen en un mismo estudio ambas variables. Además, hay una investigación limitada sobre la relación entre el liderazgo transformador y la gestión de la calidad (Laohavichien et al., 2011). De este modo, se ha prestado poca atención a analizar, en el sector servicios en general y en el sector hotelero en particular, si un mayor liderazgo transformador facilita el desarrollo de prácticas de gestión de la calidad, y si las empresas con prácticas de gestión de la calidad más avanzadas, a su vez, son empresas con un mayor nivel de liderazgo transformador. Teniendo en cuenta esto, la pregunta de investigación de este trabajo para el sector hotelero español es: ¿los hoteles que tienen un mayor nivel de liderazgo transformador tienen un mayor nivel de gestión de la calidad y viceversa?

A partir de aquí, el objetivo general de este trabajo es analizar la posible doble asociación entre el liderazgo transformador y la gestión de la calidad en hoteles españoles. Este trabajo analiza en hoteles de cinco estrellas en España: a) si los hoteles que tienen un mayor nivel de liderazgo transformador tienen un mayor desarrollo de las prácticas de gestión de la calidad, y b) si los hoteles con mayor nivel de gestión de la calidad tienen a la vez un mayor nivel de liderazgo transformador. Para ello, el liderazgo transformador se mide a través de las siguiente cuatro dimensiones: la influencia idealizada, la estimulación intelectual, la motivación inspiradora y la consideración individualizada. De igual forma, las prácticas de

gestión de la calidad se miden a través de los siguientes cuatro factores: estrategia, gestión de las personas, gestión de las alianzas y gestión de procesos. Estas variables de liderazgo transformador y de gestión de la calidad se analizan a partir de la percepción de los directivos de los hoteles estudiados. Este trabajo es exploratorio y utiliza para analizar esta asociación un análisis de conglomerado y un análisis de diferencias significativas. En primer lugar, se realiza un análisis de conglomerado con las variables de liderazgo transformador y se analizan las diferencias significativas entre los grupos creados con relación al desarrollo de las prácticas de la gestión de la calidad. En segundo lugar, se realiza otro análisis de conglomerado con las prácticas de la gestión de la calidad y se analizan las diferencias significativas entre los grupos creados con relación al liderazgo transformador. Esta investigación contribuye a ampliar los trabajos previos que han analizado la relación entre ambas variables (Laohavichien et al., 2011; Teoman y Ulengin, 2018) al incluir en un mismo estudio la posible asociación de doble sentido entre ambas variables en el caso de hoteles.

A continuación, se realiza una revisión de la literatura sobre el liderazgo transformador y la gestión de la calidad para proponer las hipótesis. Posteriormente, se explica el método de investigación y se presentan los resultados. Finalmente, se muestran las conclusiones del estudio, las recomendaciones para el sector y las limitaciones e investigación futura.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

El líder transformador identifica los cambios que una organización necesita y crea una visión y unos valores para alcanzar ese cambio a través de sus seguidores. Para ello, motiva a sus seguidores, les reconoce su trabajo y tiene en cuenta sus necesidades (Bass, 1999; Yulk, 2008; van Assen, 2018; Lasrado y Kassem, 2020). Esto es, utiliza su carisma (o la influencia idealizada), estimula la creatividad y la innovación en sus seguidores (o la estimulación intelectual), inspira a sus seguidores (motivación inspiradora) y tiene en cuenta la situación particular de sus seguidores (consideración individualizada) (Bass, 1985). Teniendo en cuenta las definiciones de estos autores se puede considerar como definición de liderazgo transformador para este trabajo la siguiente: el liderazgo transformador es el arte de influir y conducir a las personas incentivándolas para que trabajen de forma entusiasta por un objetivo común. A su vez, se pueden considerar para este trabajo las siguientes cuatro dimensiones para medir el liderazgo transformador (Avolio y Bass, 2004; Laohavichien et al., 2011; Lee et al., 2011):

- La influencia idealizada. Esta dimensión tiene dos perspectivas.
 - Como atributo personal. El líder es carismático y es percibido por los seguidores como una persona con una gran ética e integridad. De este modo, se gana el respeto de los seguidores.
 - Como comportamiento. El líder se sitúa a la cabeza de los problemas y comparte el éxito con sus seguidores. De este modo, comparte objetivos comunes con sus seguidores.
- La estimulación intelectual. El líder anima a sus seguidores a que piensen por ellos mismos, a cuestionarse la situación actual y a ser creativos.
- La motivación inspiradora. El líder motiva y guía a sus seguidores para alcanzar un desempeño superior.
- La consideración individualizada. El líder escucha y muestra empatía con sus seguidores.

Por su parte, la gestión de la calidad es un sistema de gestión empresarial que incluye un conjunto de principios o prácticas para gestionar una organización. Los principios o prácticas más comunes son las siguientes (Lu et al., 2019; Kharub y Sharma, 2020; Pertusa-Ortega et al., 2021): liderazgo, planificación, gestión de las personas, gestión de los procesos, gestión de los clientes/grupos de interés, gestión de proveedores e información y análisis. Para desarrollarlos, las organizaciones pueden utilizar los modelos de calidad que existen en el mercado. Uno de estos modelos es el modelo de la Función Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management -EFQM-). El modelo EFQM es un modelo de calidad que refleja los principios de la gestión de la calidad señalados en la literatura (Bou-Lluser et al., 2009) y es una herramienta para la gestión que permite medir la satisfacción de los clientes, del personal y de los demás grupos de interés (Black y Crumley, 1997; Larsen y Häversjö, 1998; Pérez, 1998; Abella, 1998; Gómez et al., 2015; Liu y Ko, 2018; Simancas Cruz et al., 2018). Para el éxito de este modelo es imprescindible la implicación de toda la organización y, en especial, del liderazgo de la alta dirección. Las prácticas de la calidad consideradas en este modelo, y en esta investigación, son: estrategia, gestión de las personas, gestión de las alianzas y gestión de procesos. Estas prácticas reflejan los principios de la gestión de la calidad señalados por la literatura.

2.1. Liderazgo transformador y prácticas de gestión de la calidad

La literatura indica que los estilos de liderazgo tienen una influencia en el desempeño de la organización (Kiarie et al., 2017; Scheneider et al., 2018), siendo el estilo de tipo transformador el que tiene una relación más positiva con el desempeño organizacional (Muterera et al., 2018; Para-González et al., 2018) y con la calidad (Laohavichien et al., 2011; Lasrado y Kassem, 2020).

En este sentido, la literatura muestra la importancia del liderazgo para desarrollar la gestión de la calidad (Badri et al., 2006; Davies, 2008; Bayo-Mariones et al., 2010; Doeleman et al., 2014; Lin y Tarí, 2020). Por ejemplo, diversos trabajos señalan la relación que existe entre el liderazgo y las prácticas de la calidad del modelo EFQM (estrategia, gestión de las personas, gestión de las alianzas, y gestión de procesos) (Eskildsen y Dahlggaard, 2000; Heras-Saizarbitoria et al., 2012; Gómez et al., 2015). Cuando ese liderazgo es de tipo transformador, el líder identifica cambios y una visión (Bass, 1999) y cuando el líder crea valores, objetivos y sistemas para satisfacer al cliente y a otros grupos de interés puede mejorar la calidad. Esto sugiere que el liderazgo transformador puede influir sobre la estrategia (misión, visión, valores, política de calidad, objetivos, entre otros) y, por tanto, que el líder transformador facilita la aplicación del proceso de planificación (práctica “estrategia” del modelo EFQM), apoyando estudios que señalan que el liderazgo tiene efectos positivos en la planificación (Badri et al., 2006; Calvo-Mora et al., 2015).

La literatura previa también muestra que el liderazgo facilita la gestión de las personas (Gómez et al., 2015; Calvo-Mora et al., 2015; Su et al., 2019). Por ejemplo, cuando el líder es transformador transmite a los empleados una fuerte visión de las oportunidades de crecimiento de la organización, fomentando el pensamiento crítico y motivando a sus seguidores para mejorar su rendimiento (Bass, 1999), y lograr los objetivos propuestos. Esto indica que puede existir una asociación entre el liderazgo transformador y las prácticas de personal acordes con la gestión de la calidad.

De igual forma, algunos trabajos también indican que existe una relación entre el liderazgo y la gestión de las alianzas (Eskildsen et al., 2001, 2002; Calvo-Mora et al., 2005; Heras-Saizarbitoria et al., 2012). Por ejemplo, cuando el líder es transformador, gestiona las alianzas y los recursos al facilitar soluciones a los problemas a partir de la participación de los empleados (Bass et al., 2003) y de otros grupos de interés. De este modo, la organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece con sus aliados unas relaciones mutuamente beneficiosas (EFQM, 2019). Esto significa que el líder mantiene buenas relaciones y comparte conocimientos con los grupos de interés para cumplir con sus planes y políticas. Esta revisión refleja que puede existir una asociación entre el liderazgo transformador y la gestión de las alianzas.

Con relación al liderazgo y la gestión de los procesos, el liderazgo en un contexto de calidad facilita el trabajo en equipo y la aportación de ideas de los empleados para mejorar los procesos (George et al., 2003; Bayo-Mariones et al., 2010). De este modo, el liderazgo para la gestión de la calidad facilita una buena gestión de los procesos (Black y Porter, 1995; Flynn et al., 1995; Kim et al., 2012; Calvo-Mora et al., 2015). Si además el liderazgo es de tipo transformador se promueve la colaboración y el aprendizaje que también facilita la mejora de los procesos (Anderson et al., 1995). Esto es, el liderazgo transformador facilita que los empleados aporten ideas y trabajen en equipo, lo cual mejora el aprendizaje de los empleados. Esta mejora del aprendizaje puede llevar a los empleados a hacer mejor su trabajo. De este modo, existe una asociación entre el liderazgo transformador y la gestión de procesos de la empresa (Dean y Bowen, 1994; Laohavichien et al., 2011).

Todas estas ideas indican que el liderazgo transformador facilita el desarrollo de prácticas de la gestión de la calidad (Bouranta, 2020). Aunque algún trabajo señala que no hay relación entre el liderazgo transformador y las prácticas de gestión de la calidad (van Assen, 2018), esta revisión de la literatura sugiere que un mayor nivel de liderazgo transformador puede estar asociado a un mayor nivel de desarrollo de estas cuatro prácticas de la gestión de la calidad (estrategia, gestión de las personas, gestión de las alianzas y gestión de procesos). A partir de aquí, se plantea la siguiente hipótesis:

H1: Los hoteles con un nivel más avanzado de liderazgo transformador tienen un mayor desarrollo de las prácticas de gestión de la calidad.

2.2. Prácticas de gestión de la calidad y liderazgo transformador

Las empresas que desarrollan la gestión de la calidad son organizaciones que cumplen con los principios de la calidad. Uno de estos principios de la calidad es el liderazgo y, por tanto, las organizaciones que aplican la gestión de la calidad son organizaciones que desarrollan acciones para cumplir con el principio de liderazgo. Por ejemplo, las organizaciones que se preocupan por desarrollar el modelo EFQM son organizaciones que (EFQM, 2019):

- Definen un propósito inspirador.
- Crean una visión de lo que trata de alcanzar en el futuro.
- Desarrollan una estrategia centrada en crear valor sostenible.
- Fomentan una cultura que favorezca el éxito.

Todo ello para que pueda alcanzar y mantener resultados sobresalientes que satisfagan o superen las expectativas de sus grupos de interés (EFQM, 2019). Esta idea indica

que la gestión de la calidad puede facilitar un mayor desarrollo del liderazgo. Por ejemplo, Clay-Williams et al. (2020) señalan que la gestión de la calidad facilita el liderazgo en algunos departamentos de los hospitales analizados. Esto puede deberse a que las organizaciones con una cultura de la calidad necesitan líderes que sean capaces de establecer la estrategia y los objetivos de la organización y que sean capaces de llevarlos a cabo (AEC, 2020). De este modo, en una cultura de calidad, es necesario que existan líderes capaces de implicar a todos los miembros de la organización en la cultura de la mejora continua (AEC, 2020). Así, como señalan algunos autores, las prácticas de la gestión de la calidad pueden facilitar el desarrollo de un liderazgo transformador (Huang e Ingber, 2005; Chen et al., 2020).

Aunque hay pocos trabajos que señalan que la gestión de la calidad puede llevar a mejorar el liderazgo, esta revisión sugiere que las organizaciones con un nivel más avanzado de gestión de la calidad pueden tener un mayor nivel de liderazgo transformador. A partir de esta idea se plantea la siguiente hipótesis:

H2: Los hoteles con un nivel más avanzado de prácticas de gestión de calidad tienen un mayor desarrollo del liderazgo transformador.

III. METODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Población y muestra

La población objeto de estudio está formada por los 191 hoteles de 5 estrellas y 5 estrellas gran lujo en España según la información disponible en la web de Turespaña (Turespaña, 2015). A estos 191 hoteles se les llamó por teléfono para invitarles a participar en el estudio. De estos 191 hoteles, 26 estaban cerrados y tres indicaron que no deseaban participar en el estudio. Los otros 162 hoteles estuvieron de acuerdo en participar y, por tanto, fueron los hoteles a los que se les pudo enviar el cuestionario.

De este modo, el censo del estudio fue de 162 hoteles de cinco estrellas y cinco estrellas gran lujo en España. A los 162 hoteles se les envió, en tres oleadas, entre enero y marzo de 2016, un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y se recibieron 102 respuestas (tabla 1). El cuestionario fue enviado por correo electrónico junto con una carta de presentación. La carta de presentación explicó los objetivos del trabajo, que los datos recogidos serían tratados de manera anónima, que el análisis de los datos se haría de manera agregada y que ninguna respuesta individual de ningún hotel aparecería en publicaciones futuras. En esta carta se incluyó un enlace al cuestionario utilizando Google Forms. De este modo, el cuestionario fue respondido por la persona responsable de calidad, o en su defecto la dirección del hotel u otros directivos utilizando Google Forms: 33% de las respuestas fueron respondidas por directores de hotel, un 30% por directores de calidad y el 37% restante por otros directivos. Este cuestionario evaluó el estilo de liderazgo predominante en el hotel y la importancia de las prácticas de la gestión de la calidad en el hotel.

Tabla 1. Población y muestra

Subsector	Muestra (frecuencia %)	Población (frecuencia %)
Hoteles 5 estrellas	62 (61%)	117 (72%)
Hoteles 5 estrellas gran lujo	40 (39%)	45 (28%)
Total	102	162

Elaboración Propia

Además, se analizó el sesgo de no respuesta siguiendo el método propuesto por Armstrong y Overton (1977) que indica que no deben de existir diferencias significativas entre los valores medios de las variables medidas en este trabajo (las cuatro dimensiones del liderazgo transformador y las cuatro prácticas de la gestión de la calidad) entre el grupo que respondió primero y el que lo hizo más tarde. El análisis de diferencias significativas entre ambos grupos muestra que no hay diferencias significativas entre ambos grupos.

3.2. Medidas

Los directivos respondieron el cuestionario en una escala de cinco puntos cuyas puntuaciones varían desde «totalmente en desacuerdo» (1) a «totalmente de acuerdo» (5). Para medir el liderazgo transformador se utilizan cuatro dimensiones y 12 ítems o indicadores (tabla 2), a partir de los trabajos de Avolio y Bass (2004), Laohavichien et al. (2011) y Lee et al. (2011). Aunque hay trabajos previos centrados en el liderazgo transformador que lo miden de una manera más amplia, utilizando más ítems (por ejemplo, Avolio y Bass, 2004), también se encuentran trabajos que analizan su relación con otras variables (por ejemplo, con la gestión de la calidad) que utilizan un número de ítems similar al de este trabajo. Por ejemplo, Teoman y Ulengin (2018) utilizaron 12 ítems y van Assen (2018) utilizó 15 ítems. Para medir la gestión de la calidad se analizan 16 ítems o indicadores (tabla 3), a partir de los trabajos de Bou-Lluser et al. (2009) y Gómez et al. (2015).

Tabla 2. Ítems sobre liderazgo transformador (fiabilidad y validez)

	MEDIA	FACTOR
INFLUENCIA IDEALIZADA	4,37	
1. Comprometen a los empleados en su visión de futuro	4,29	0,911
2. Expresan sus valores y creencias más importantes a los empleados	4,40	0,797
3. Inspiran en los empleados lealtad al establecimiento	4,43	0,841
<i>Autovalor</i>		2,173
<i>% de varianza explicada</i>		72,426%
<i>Medida Kaiser-Meyer-Olkin</i>		0,650
<i>Prueba de esfericidad de Barlett</i>		0,000
<i>Alfa de Cronbach</i>		0,809
MOTIVACIÓN INSPIRADORA	4,32	
1. Hay una fuerte cultura comunicativa en todas las áreas del establecimiento	4,18	0,844
2. Su comportamiento permite la integración y la movilización de sus equipos	4,44	0,853
3. Son coherentes entre lo que dicen y lo que hacen	4,34	0,815
<i>Autovalor</i>		2,104
<i>% de varianza explicada</i>		70,126%
<i>Medida Kaiser-Meyer-Olkin</i>		0,701
<i>Prueba de esfericidad de Barlett</i>		0,000
<i>Alfa de Cronbach</i>		0,785
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	4,30	
1. Tienen en cuenta los sentimientos personales de sus empleados antes de actuar	4,21	0,845
2. Incitan a sus empleados a pensar sobre la mejor forma de hacer las cosas	4,41	0,793
3. Muestran a los empleados los beneficios de alcanzar las metas del establecimiento	4,30	0,881
<i>Autovalor</i>		2,119
<i>% de varianza explicada</i>		70,634%
<i>Medida Kaiser-Meyer-Olkin</i>		0,681
<i>Prueba de esfericidad de Barlett</i>		0,000
<i>Alfa de Cronbach</i>		0,792
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	4,27	
1. Toman parte en los procesos de mejora continua, incluso cuando estas actividades van más allá de las responsabilidades de gestión	4,17	0,876
2. Se interesan por conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo	4,33	0,825
3. Permiten a los empleados pensar en los viejos problemas de nuevas maneras	4,30	0,853
<i>Autovalor</i>		2,174
<i>% de varianza explicada</i>		72,467%
<i>Medida Kaiser-Meyer-Olkin</i>		0,705
<i>Prueba de esfericidad de Barlett</i>		0,000
<i>Alfa de Cronbach</i>		0,808

Tabla 3. Ítems sobre prácticas de gestión de la calidad (fiabilidad y validez)

	MEDIA	FACTOR
ESTRATEGIA	4,39	
1.Establece objetivos teniendo en cuenta las opiniones y necesidades de clientes, empleados y otros grupos de interés (sociedad, accionistas)	4,47	0,914
2.Informa a los empleados acerca de las estrategias de la calidad	4,35	0,909
3.Revisa la efectividad de sus estrategias y planes	4,33	0,933
<i>Autovalor</i>		2,532
<i>% de varianza explicada</i>		84,402%
<i>Medida Kaiser-Meyer-Olkin</i>		0,749
<i>Prueba de esfericidad de Barlett</i>		0,000
<i>Alfa de Cronbach</i>		0,907
GESTIÓN DE LAS PERSONAS	4,30	
1.Fomenta la autonomía de los empleados y la participación	4,38	0,882
2.Fomenta y apoya la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora	4,36	0,854
3.Desarrolla planes de formación y desarrollo para los empleados	4,32	0,884
4.Utiliza procesos formales para conocer las opiniones de los empleados y mejorar las políticas de personal	4,17	0,745
5.Reconoce explícitamente a sus empleados su implicación y asunción de responsabilidades	4,28	0,921
<i>Autovalor</i>		3,692
<i>% de varianza explicada</i>		73,848%
<i>Medida Kaiser-Meyer-Olkin</i>		0,869
<i>Prueba de esfericidad de Barlett</i>		0,000
<i>Alfa de Cronbach</i>		0,908
GESTIÓN DE LAS ALIANZAS	4,12	
1.Tiene una alta capacidad de cooperación externa	4,08	0,859
2. Identifica las oportunidades para establecer alianzas con otras organizaciones	3,98	0,880
3.Establece acuerdos de calidad con los proveedores	4,17	0,809
4.Facilita el acceso a la información a todos aquellos que deben conocerla	4,29	0,870
<i>Autovalor</i>		2,924
<i>% de varianza explicada</i>		73,108%
<i>Medida Kaiser-Meyer-Olkin</i>		0,795
<i>Prueba de esfericidad de Barlett</i>		0,000
<i>Alfa de Cronbach</i>		0,877
GESTIÓN DE PROCESOS	4,31	
1.Define explícitamente los métodos de trabajo y los procesos	4,34	0,820
2.Implanta indicadores de procesos y objetivos de rendimiento	4,22	0,881
3.Identifica y prioriza oportunidades de mejora continua	4,28	0,852
4.Diseña, desarrolla, produce y ofrece productos y servicios basados en las necesidades de los clientes	4,40	0,816
<i>Autovalor</i>		2,839
<i>% de varianza explicada</i>		70,975
<i>Medida Kaiser-Meyer-Olkin</i>		0,733
<i>Prueba de esfericidad de Barlett</i>		0,000
<i>Alfa de Cronbach</i>		0,863

Como estas variables son perceptuales se analiza su fiabilidad y validez. La validez de contenido se asegura a través de una revisión de la literatura sobre las dimensiones del liderazgo transformador y la gestión de la calidad, así como de la opinión de directivos del

sector. La validez de constructo se mide a través de un análisis factorial que muestra que todos los ítems que forman un constructo convergen a un único factor (tablas 2 y 3). La validez de criterio se asegura porque la matriz de correlación muestra que las correlaciones entre las dimensiones del liderazgo transformador y de la gestión de la calidad con el resultado de la calidad son significativas ($p=0.000$). Finalmente, la fiabilidad se cumple en todos los casos (alfa de Cronbach >0.7) como muestran las tablas 2 y 3.

IV. RESULTADOS

4.1 Análisis descriptivo

La mayor parte de los establecimientos encuestados, un 51% sobre el total, tiene entre 1 y 100 habitaciones, por lo que se puede decir que los hoteles de un tamaño medio son los que han participado en mayor medida. En el otro extremo aparecen los grandes hoteles, un 3% de los encuestados son hoteles con más de 400 habitaciones. El siguiente tramo más importante es el de 101 a 200 habitaciones con el 24% de los establecimientos. Un 14% disponen de un número de habitaciones que oscilan entre 201 a 300 y un 9% entre 301 y 400.

Respecto a la modalidad del establecimiento, un 52% de los hoteles encuestados pertenecen a una cadena y un 48% son hoteles independientes. Con relación al tipo de producto que ofrece el establecimiento, un 42% ofrece un producto vacacional, un 22% un producto urbano y un 36% un producto mixto. Finalmente, respecto al número medio de empleados del establecimiento, ningún hotel encuestado ha tenido durante el último año menos de 10 empleados. El 27% de los establecimientos son empresas pequeñas (entre 10 y 49 empleados). El 60% son empresas medianas (50 y 250 empleados) y el 7% son empresas grandes (más de 250 empleados).

4.2. Análisis de conglomerado del liderazgo transformador

Para identificar los niveles de liderazgo transformador en los hoteles analizados se realiza un análisis de conglomerado en dos etapas (Bacher, 2000; Everitt et al., 2001) utilizando el software SPSS. El análisis de conglomerados en dos etapas resuelve alguno de los problemas de los algoritmos de conglomerados ampliamente utilizados, como por ejemplo k-medias y conglomerado jerárquico (Huang, 1998; Bacher, 2000; Everitt et al., 2001). Este análisis de conglomerado en dos etapas permite identificar grupos de hoteles según el nivel de desarrollo de la variable liderazgo transformador. Al identificar estos grupos, posteriormente se pueden analizar las diferencias entre los grupos identificados con relación al nivel de desarrollo de las prácticas de la gestión de la calidad.

De este modo, el análisis de conglomerado identifica dos grupos de hoteles según su nivel de liderazgo transformador (figura 1). En este sentido, la solución mostrada por el indicador de calidad del conglomerado o *cluster* es buena ya que es superior a 0.6 (Kaufman y Rousseeuw, 2005). Además, existen diferencias significativas entre ambos conglomerados en cada una de las dimensiones del liderazgo transformador. Estos resultados justifican que el análisis de conglomerado es apropiado, que el primer grupo está formado por 72 hoteles, con un nivel de liderazgo transformador alto, y que el segundo grupo lo forman 30 hoteles con un nivel de desarrollo inferior al anterior (tabla 4).

Figura 1. Análisis de conglomerado del liderazgo: número de grupos y calidad del conglomerado

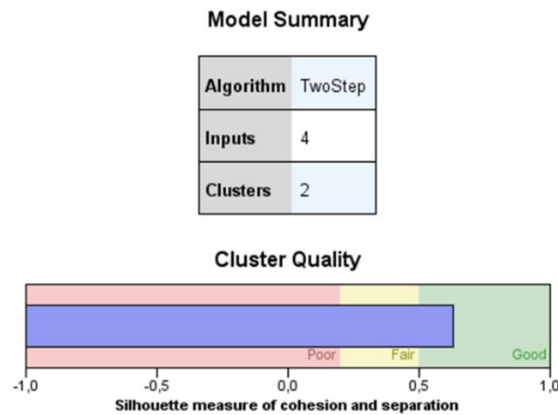


Tabla 4. Análisis de conglomerado sobre liderazgo transformador y diferencias entre grupos

	Grupo 1 (n=72)	Grupo 2 (n=30)	t de Student t	Sign.
<i>Liderazgo transformador</i>				
Influencia idealizada	4,7130	3,5667	9,442	0,000
Motivación inspiradora	4,6389	3,5556	10,416	0,000
Consideración individualizada	4,6481	3,4889	10,390	0,000
Estimulación intelectual	4,6343	3,3889	10,088	0,000
<i>Prácticas de gestión de calidad</i>				
Estrategia	4,6991	3,6333	6,897	0,000
Gestión de las personas	4,6694	3,4267	8,553	0,000
Gestión de las alianzas	4,4028	3,4750	6,069	0,000
Gestión de procesos	4,6215	3,5667	7,403	0,000

La tabla 4 muestra que el grupo 1 tiene una media más alta que los hoteles del grupo 2, esto es, un nivel de liderazgo transformador más alto. De este modo, el grupo 1 se caracteriza por incluir hoteles con un desarrollo más amplio de cada una de las dimensiones del liderazgo transformador. Esto se refleja en la mayor valoración de la media en todos los ítems relacionados con los cuatro constructos del liderazgo, es decir, el grupo 1 ha obtenido una mayor valoración en “Influencia Idealizada”, “Motivación Inspiradora”, “Consideración Individualizada” y “Estimulación Intelectual”.

Estos hoteles de mayor liderazgo transformador, a su vez, han implantado en mayor medida las prácticas de la gestión de la calidad (tabla 4). Los hoteles del grupo 1 (mayor liderazgo transformador) tienen, a su vez, un desarrollo más avanzado de las prácticas estrategia, gestión de las personas, gestión de las alianzas y gestión de procesos, existiendo diferencias significativas con el grupo 2.

De este modo, los hoteles del grupo 2 tienen un menor nivel de liderazgo transformador y a su vez un nivel de desarrollo de las prácticas de la gestión de la calidad

menor. Si estos hoteles hacen un esfuerzo por mejorar su liderazgo transformador tendrán más facilidades para desarrollar la gestión de la calidad. Esto indica que diferentes niveles de liderazgo transformador están asociados a diferentes niveles de desarrollo de las prácticas de la gestión de la calidad. Por tanto, los hoteles con un nivel mayor de liderazgo transformador tienen a su vez un mayor nivel de gestión de la calidad. Este resultado permite aceptar la hipótesis 1.

4.3. Análisis de conglomerado de las prácticas de gestión de la calidad

El análisis de conglomerado en dos etapas según el desarrollo de las prácticas de gestión de la calidad (estrategia, gestión de las personas, gestión de las alianzas y gestión de procesos) muestra dos grupos de hoteles (figura 2). A su vez, la calidad del conglomerado refleja valores buenos (figura 2) y existen diferencias significativas en las prácticas de gestión de la calidad entre ambos grupos (tabla 5). La tabla 5 muestra los valores medios de las prácticas de la gestión de la calidad para cada grupo de hoteles y las diferencias entre estos dos grupos de hoteles con relación a las cuatro dimensiones del liderazgo transformador.

Figura 2. Análisis de conglomerado de las prácticas de calidad: número de grupos y calidad del conglomerado

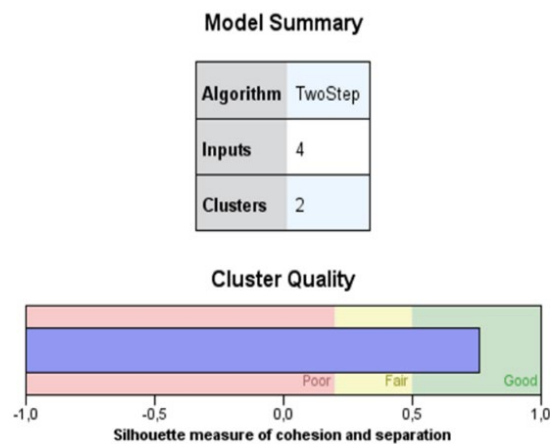


Tabla 5. Análisis de conglomerado sobre calidad y diferencias entre grupos

	Grupo 1 (n=90)	Grupo 2 (n=12)	t Student t	Sign.
<i>Prácticas de gestión de calidad</i>				
Estrategia	4,6148	2,6667	10,804	0,000
Personas	4,5578	2,4000	13,241	0,000
Alianzas y recursos	4,3444	2,5208	10,408	0,000
Procesos, productos y servicio	4,5250	2,7083	10,514	0,000
<i>Liderazgo transformador</i>				
Influencia idealizada	4,5481	3,0833	7,909	0,000
Motivación inspiradora	4,4778	3,1389	8,121	0,000
Consideración individualizada	4,4667	3,1111	7,417	0,000
Estimulación intelectual	4,4778	2,9644	10,348	0,000

Se identifica un grupo grande de 90 hoteles y un grupo pequeño de 12 hoteles. Esto significa que el desarrollo de la calidad es avanzado, en general, en los hoteles de la muestra. Como uno de los grupos es pequeño (12 hoteles), se ha completado el análisis de la prueba t de Student de la tabla 5 con un análisis no paramétrico utilizando la prueba U de Mann-Whitney y se ha comprobado que el resultado es el mismo. Existen diferencias significativas en todas las dimensiones entre ambos grupos ($p=0,000$) al utilizar la prueba U de Mann-Whitney. Por tanto, los resultados muestran que los hoteles del grupo 1 (hoteles que tienen un nivel más avanzado de la gestión de la calidad) han conseguido un mayor desarrollo de las cuatro dimensiones del liderazgo transformador, existiendo diferencias significativas con los hoteles del grupo 2. El grupo 2, con una gestión de la calidad menos desarrollada, tiene un desarrollo menor del liderazgo transformador. Esto indica que diferentes niveles de gestión de la calidad están asociados a diferentes niveles de liderazgo transformador. Por tanto, los hoteles con un nivel de gestión de calidad más alto tienen a su vez un nivel más alto de liderazgo transformador. Este resultado permite aceptar la hipótesis 2.

V. CONCLUSIONES

Los resultados del trabajo muestran que existe una doble asociación entre el liderazgo transformador y la gestión de la calidad. Los resultados indican que existen dos niveles de liderazgo transformador en los hoteles analizados y que los hoteles con un nivel más alto de liderazgo transformador, a su vez, han implantado en mayor medida las prácticas de la gestión de la calidad. El liderazgo es un requisito para desarrollar la gestión de la calidad como señalan los estudios previos y, por tanto, un liderazgo transformador puede ayudar a avanzar más en las prácticas de la gestión de la calidad. Los hoteles analizados también desarrollan las prácticas de la gestión de la calidad de manera diferente, y los que tienen un mayor desarrollo de estas prácticas tienen a su vez, un mayor nivel de liderazgo transformador.

Estos resultados indican que los líderes pueden desarrollar el proceso de planificación, mejorar las relaciones con los empleados y fomentar el análisis y la mejora de los procesos de trabajo a través de: a) una visión y unos valores, b) la comunicación y motivación de empleados y c) el fomento de la creatividad y la mejora continua. La comunicación, la relación con las personas, la creatividad y la resolución de problemas, que son importantes para la mejora de las prácticas de la gestión de la calidad, son aspectos críticos para los líderes de los hoteles como señalan estudios previos sobre las competencias claves de los líderes en el sector hotelero (Kay y Moncarz, 2007; Jeou-Shyan et al., 2011; Bharwani y Tablib, 2017). Esto apoya los resultados de otros autores que destacan la importancia de estos aspectos del liderazgo transformador para la mejora en los hoteles (Jovicic et al., 2018).

Aunque algún trabajo previo señala que un comportamiento de tipo transformador de los líderes de una organización no está relacionado de manera positiva con la gestión de la calidad (van Assen, 2018), los resultados de esta investigación amplían las relaciones positivas señaladas por trabajos previos en sectores diferentes del hotelero (Laohavichien et al., 2011; Teoman y Ulengin, 2018) al incluir la asociación de doble sentido entre ambas variables en el caso de hoteles españoles. También amplía los resultados de trabajos previos que destacan la relación entre el liderazgo y las prácticas de la gestión de la calidad en el sector turístico (Álvarez-García et al., 2016), extendiendo estos resultados al caso del liderazgo transformador.

Los resultados de esta investigación también apoyan a los autores que señalan que la gestión de la calidad puede facilitar el liderazgo transformador (Chen et al., 2020). Esto significa que cuando se desarrollan ampliamente las prácticas de la gestión de la calidad, los líderes crean una visión y promuevan la mejora para facilitar ese avance en la mejora continua de la calidad (Chiarini et al. 2017; Chen et al., 2020). De esta forma, en entornos de gestión de la calidad, el liderazgo transformador puede jugar un papel importante.

Estos resultados se han obtenido a partir de la percepción de los directivos de los 102 hoteles analizados. Aunque es cierto que las investigaciones sobre liderazgo consideran la autopercepción del líder, también encontramos trabajos que la analizan desde el punto de vista de los seguidores. Por ello, estos resultados deben servir, por un lado, para entender la doble asociación entre el liderazgo transformador y la gestión de la calidad desde el punto de vista de los directivos. Por otro lado, para comprender que es interesante complementar este trabajo con percepciones de los seguidores y, así, conocer el nivel de desarrollo del liderazgo transformador desde el punto de vista de los seguidores. Esto podría evitar que algún líder se perciba así mismo como transformacional cuando aplica un liderazgo transaccional.

Por todo ello, los resultados son útiles para la teoría porque ayudan a los investigadores futuros que quieren analizar cómo la gestión de la calidad sirve de base para desarrollar el liderazgo transformador, asociación poco analizada en la literatura previa. De igual forma, son útiles para los directivos porque les ayuda a entender que el liderazgo transformador y la gestión de la calidad pueden apoyarse mutuamente. Una puede ayudar a desarrollar la otra. A partir de aquí, se pueden señalar las siguientes recomendaciones para los hoteles:

- Los hoteles que desean mejorar su nivel de liderazgo transformador es importante que definan su visión y valores. Para ello, es necesario que los líderes también hagan esfuerzos por comunicar y motivar a los empleados e inspirar lealtad hacia el establecimiento hotelero. En este sentido, dos de los ítems sobre liderazgo transformador menos valorados del cuestionario fueron los relacionados con la participación en la mejora continua y la cultura comunicativa en el hotel, que forman parte de las dimensiones menos valoradas en los hoteles del grupo 1. Teniendo en cuenta esta debilidad, un mayor compromiso por la participación de empleados en las actividades de mejora y un mayor esfuerzo por mejorar la comunicación dentro del hotel son aspectos importantes para mejorar el nivel de liderazgo transformador. Todo ello, además, puede facilitar el desarrollo de prácticas de la gestión de la calidad.
- Los líderes que desean mejorar el nivel de gestión de la calidad pueden fortalecer los aspectos menos implantados como: a) utilizar procesos formales para conocer las opiniones de los empleados y mejorar las políticas de personal, b) identificar oportunidades para establecer alianzas con otras organizaciones, c) establecer acuerdos de calidad con los proveedores y d) aumentar la cooperación externa. De esta forma, se recomienda a los directivos extender su liderazgo a toda la cadena de valor, es decir, tanto a los empleados como a los colaboradores externos, como una forma de mejorar sus procesos de trabajo.

5.1. Limitaciones e investigaciones futuras

El trabajo presenta resultados interesantes sobre las asociaciones entre el liderazgo transformador y las prácticas de la gestión de la calidad. No obstante, como otros trabajos previos, presenta limitaciones que sugieren futuras líneas de investigación. En primer lugar, el trabajo ha recogido la información en un momento del tiempo. Por ello, sería interesante en el futuro realizar un estudio longitudinal y analizar las relaciones entre las dimensiones del liderazgo transformador y cada una de las prácticas de la gestión de la calidad. El trabajo ha utilizado datos de 102 hoteles de cinco estrellas y cinco estrellas gran lujo en España y ha medido el liderazgo transformador en cada hotel con 12 ítems respondidos por un directivo de cada hotel. Sería interesante en el futuro complementar este trabajo con la percepción de los empleados, e incluso ampliar el número de ítems del cuestionario sobre el liderazgo transformador. También sería interesante ampliar la muestra a hoteles de otras categorías e incluso a otros subsectores turísticos u otros servicios. Finalmente, los artículos futuros también podrían analizar las relaciones entre estas variables utilizando otras técnicas estadísticas como, por ejemplo, ecuaciones estructurales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abella, A. (1998). El modelo europeo para PYME y su relación con las prácticas empresariales. *Alta Dirección*, 197, 25-32.
- AEC (2020). Liderazgo, <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/liderazgo> (acceso el 13 de octubre de 2020).
- Álvarez-García, J., Del Río-Rama, M.C., Saraiva, M. y Ramos-Pires, A. (2016). Dependency relationships between critical factors of quality and employee satisfaction. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27, 595-612.
- Anderson, J.C., Rungtusanatham, M. y Schoroeder, R.G. (1995). A path analytic model of a theory of quality management underling the Deming management method: preliminary empirical findings. *Decision Sciences*, 26, 637-651.
- Armstrong, J.S. y Overton, T.S. (1977). Estimating non-response bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14, 396-402.
- Avolio, B. y Bass, B.M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set. Mind Garden, Redwood City, CA.
- Bacher, J. (2000). A probabilistic clustering model for variables of mixed type. *Quality and Quantity*, 34, 223-35.
- 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, 1118-1157.
- Bass, B. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press, New York.
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.

- Bass, B., Avolio, B., Jung, I., y Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Bayo-Moriones, 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.
- Bharwani, S. y Talib, P. (2017). Competences of hotel general managers: a conceptual framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29, 393-418.
- Black, S. y Porter, L.J. (1995). An empirical model for total quality management. *Total Quality Management*, 6, 149-164.
- Black, S.A. y Crumley, H.C. (1997). Self-assessment: What's in it for us? *Total Quality Management*, 8, 90-93.
- Bouranta, N. (2020). Does transformational leadership influence TQM practices? A comparison analysis between manufacturing and service firms. *The TQM Journal*, in press. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0296>.
- Bou-llusar, 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.
- 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, 2186-2201.
- Chansatitporn, N. y Pobkeeree, V. (2019). Leadership and quality management measurement models: an empirical study. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 33, 52-66.
- Chen, R., Lee, Y-D. y Wang, C-H. (2020). Total quality management and sustainable competitive advantage: serial mediation of transformational leadership and executive ability. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31, 451-468.
- Chiarini, A., Opoku, A. y Vagnoni, E. (2017). Public healthcare practices and criteria for a sustainable procurement: A comparative study between UK and Italy. *Journal of Cleaner Production*, 162, 391-399.
- Clay-Williams, R., Taylor, N., Ting, H.P., Arnolda, G., Winata, T., y Braithwaite, J. (2020). Do quality management systems influence clinical safety culture and leadership? A study in 32 Australian hospitals. *International Journal for Quality in Health Care*, 32, Issue Supplement 1, 60-66.
- Davies, J. (2008). Integration: Is it the key to effective implementation of the EFQM Excellence Model? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25, 383-399.

- 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, 392-418.
- Doeleman, H.J., ten Have, S. y Ahaus, C.T.B. (2014). Empirical evidence on applying the European Foundation for Quality Management Excellence Model, a literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25, 439-460.
- EFQM 2019. EFQM model. EFQM, Brussels, Belgium.
- Eskildsen, J.K. y Dahlgaard, J.J. (2000). A Casual Model for Employee Satisfaction. *Total Quality Management*, 11, 1081-1094.
- Eskildsen, J.K., Kristensen, K. y Juhl, H.J. (2001). The Criterion Weights of the EFQM Excellence Model. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 18, 83-795.
- Eskildsen, J.K., Kristensen, K. y Juul, H.J. (2002). Trends in EFQM Criterion Weights. The Case of Denmark 1998-2001. *Measuring Business Excellence*, 6, 22-28.
- Everitt, B., Landau, S. y Leese, M. (2001). Cluster Analysis. Arnold, London.
- Flynn, B.B., Schroeder, R.G. y Sakakibara, S. (1995). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision Sciences*, 26, 659-91.
- George, C., Cooper, F. y Douglas, A. (2003). Implementing the EFQM excellence model in a local authority. *Managerial Auditing Journal*, 18, 122-127.
- Gómez G.J., Martínez, C.M. y Martínez, L.A.R. (2015). An in-depth review of the internal relationships of the EFQM model. *The TQM Journal*, 27, 486-502.
- Heras-Saizarbitoria, 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.
- Huang, Z. (1998). Extensions to the k-means algorithm for clustering large data sets with categorical values. *Data Mining and Knowledge Discovery*, 2, 283-304.
- Huang, S. e Ingber, D. E. (2005). Cell tension, matrix mechanics, and cancer development. *Cancer Cell*, 8, 175-176.
- Jeou-Shyan, H., Hsuan, H., Chih-Hsing, L., Lin, L. y Chang-Yen, T. (2011). Competence analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 1044-1054.
- Jovicic, A., Damjanovic, J., Papic-Blagojevic, N., Josanov-Vrgovic, I. y Gagic, S. (2018). Impact of leadership on innovation: evidence from the hotel industry. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 23, 57-66.
- Kaufman, L. y Rousseeuw, P.J. (2005). Finding Groups in Data: An Introduction to Cluster Analysis. Wiley Series in Probability and Statistics, Hoboken, New Jersey, NJ.
- Kay, C. y Moncarz, E. (2007). Lodging management success: personal antecedents, achievements, KSAs and situational influencers. *Hospitality Management*, 26, 33-48.

- Kharub, M. y Sharma, R. (2020). An integrated structural model of QMPs, QMS and firm's performance for competitive positioning in MSMEs. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31, 312-341.
- Khattak, M.N., Zolin, R. y Muhammad, N. (2020). Linking transformational leadership and continuous improvement: The mediating role of trust. *Management Research Review*, 43, 931-950
- Kim, D.Y., Kumar, V. y Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of Operations Management*, 30, 295-315.
- Kiarie, M.A.W., Maru, L.C. y Cheruiyot, T.K. (2017). Leader personality traits and employee job satisfaction in the media sector, Kenya. *The TQM Journal*, 29, 133-146.
- Koc, E. (2006). Total Quality Management and Business Excellence in Services: The Implications of All-Inclusive Pricing System on Internal and External Customer Satisfaction in the Turkish Tourism Market. *Total Quality Management*, 17, 857- 877.
- Laohavichien, T.L., Fredendall R.D. y Stephen C. (2011). Leadership and quality management practices in Thailand. *International Journal of Operations & Production Management*, 31, 1048-1070.
- Larsen, B. y Häversjö, T. (2001). Management by standards real benefits from fashion. *European Journal of Operational Research*, 17, 457-480.
- Lasrado, F. y Kassem, R. (2020). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38, 169-194.
- 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. (2011). An empirical study of transformational leadership, team performance and service quality in retail Banks. *Omega*, 39, 690-701.
- Lin, W. y Tarí, J.J. (2020). Criterios de calidad clave para mejorar la gestión de las empresas colaborativas turísticas en España. *Investigaciones Turísticas*, Número 19, 73-103.
- Liu, Y-L. y Ko, P-F (2018). A modified EFQM Excellence Model for effective evaluation in the hotel industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29, 1580-1593.
- Lu, P., Cai, X., Wei, Z., Song, Y. y Wu, J. (2019). Quality management practices and inter-organizational project performance: Moderating effect of governance mechanisms. *International Journal of Project Management*, 37, 855-869.
- Muterera, J., Hemsworth, D., Baregheh, A. y García-Rivera, B.R. (2018). The leader-follower dyad: the link between leader and follower perceptions of transformational leadership and its impact on job satisfaction and organizational performance. *International Public Management Journal*, 21, 131-162.
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D. y Martínez-Lorente, A.R. (2018). Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. *Employee Relations*, 40, 412-432.

- 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.
- Pertusa-Ortega, E.M., Tarí, J.J., Pereira-Moliner, J., Molina-Azorín, J.F. y López-Gamero, M.D. (2021). Developing ambidexterity through quality management and their effects on performance. *International Journal of Hospitality Management*, 92, in press.
- Pérez, L. H. (1998). Ventajas y obstáculos en la implantación del modelo europeo para PYME. *Alta Dirección*, 197, 17-23.
- Salagean, H.C. (2014). Implementation of quality management- The importance of Leadership styles. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 7, 164.
- Schneider, B. Yost, A.B, Kropp, A., Kind, C. y Lam, H. (2018). Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational performance. *Journal of Organizational Behaviour*, 39, 462-480.
- Simancas Cruz, J., Garcia Cruz, J.I., Greifemberg, C.A. y Peñarrubia Zaragoza, M.P. (2018). Strategies to improve the quality and competitiveness of coastal tourism areas: Applying tourism standards. *Journal of Tourism Analysis*, 25, 68-90.
- Su, F., Cheng, D. y Wen, S. (2019). Multilevel impacts of transformational leadership on service quality: evidence from China. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-10.
- Teoman, S. y Ulengin, F. (2018). The impact of management leadership on quality performance throughout a supply chain: an empirical study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29, 1427-1451.
- Turespaña (2015). Base de datos hoteles de 5 estrellas y 5 estrellas gran lujo. (<http://www.spain.info/es/informacion-practica/alojamientos>).
- van Assen, M.F. (2018). Exploring the impact of higher management's leadership styles on lean management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29, 1312-1341.
- 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.
- 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. *International Journal of Production Economics*, 141, 452-464.
- Yukl, G. (2008). Leadership in organizations. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

CONTRIBUCIONES DE LOS AUTORES:

Autora 1: Introducción y revisión de la literatura, análisis descriptivo y de conglomerados, análisis e interpretación de los datos y conclusiones

Autor 2: Introducción y revisión de la literatura, análisis e interpretación de los datos, conclusiones y revisión y redacción crítica del contenido del artículo

Autor 3: Introducción y revisión de la literatura, conclusiones y revisión y redacción crítica del contenido del artículo