



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR EN LA
GESTIÓN DE LA CALIDAD.
UN ESTUDIO BASADO EN EL MODELO EFQM

Silvia Portela Maquieira



Tesis

Doctorales

www.eltallerdigital.com

UNIVERSIDAD de ALICANTE



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

INSTITUTO UNIVERSITARIO DE INVESTIGACIONES TURÍSTICAS

INSTITUT UNIVERSITARI D'INVESTIGACIONS TURÍSTIQUES

**EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR EN LA
GESTIÓN DE LA CALIDAD.
UN ESTUDIO BASADO EN EL MODELO EFQM**

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

TESIS DOCTORAL PRESENTADA POR

SILVIA PORTELA MAQUIEIRA

DIRIGIDA POR

DR. JUAN JOSÉ TARÍ GUILLÓ

DR. JOSÉ FRANCISCO MOLINA AZORÍN

ALICANTE, OCTUBRE DE 2016

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo a José, mi marido, por su apoyo incondicional en este largo pero inolvidable proceso.

A Lara, la luz de mis días.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco el respaldo de mis directores, por animarme durante este trabajo, por sus excelentes consejos y por la paciencia que han mostrado en todo momento.

A todos aquellos que han colaborado con la elaboración del cuestionario (los responsables de las asociaciones turísticas, directores de hoteles, coordinador de una asociación turística privada y consultor especializado en gestión de calidad), por su disposición y ayuda experta.

A todos los hoteles que han participado en esta investigación dando su opinión y valorando cada uno de los ítems planteados en la encuesta.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. JUSTIFICACIÓN Y CONTRIBUCIÓN.....	5
1.2. OBJETIVOS.....	5
1.3. METODOLOGÍA.....	6
1.4. ESTRUCTURA.....	6
2. FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	8
2.1. CONCEPTO DE CALIDAD.....	8
2.2. PRINCIPALES APORTACIONES DE LOS “GURÚS” DE LA CALIDAD.....	15
2.3. DEFINICIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	34
2.3.1. Principios de la Gestión de la Calidad.....	35
2.4. MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	36
2.4.1. Modelo EFQM de Excelencia.....	36
2.4.2. Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001.....	43
2.4.3. Marca Q de Calidad Turística.....	47
3. LIDERAZGO Y GESTIÓN DE LA CALIDAD: ANTECEDENTES.....	56
3.1. DEFINICIÓN Y TIPOS DE LIDERAZGO.....	58
3.1.1. Liderazgo transaccional.....	58
3.1.2. Liderazgo carismático.....	59
3.1.3. Liderazgo visionario.....	60
3.1.4. Liderazgo transformador.....	61
3.2. EL LIDERAZGO EN LOS DIFERENTES MODELOS DE CALIDAD.....	67
3.2.1. Liderazgo en el modelo EFQM.....	67
3.2.2. Liderazgo en el Sistema ISO 9001.....	69
3.2.3. Liderazgo en la marca Q de calidad turística.....	70
4. LIDERAZGO TRANSFORMADOR Y GESTIÓN DE LA CALIDAD: HIPÓTESIS.....	72
4.1. RELACIÓN ENTRE TEORÍAS DE LIDERAZGO, CALIDAD Y TURISMO.....	74
4.2. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	84
4.2.1. Liderazgo y agentes del modelo EFQM.....	85
4.2.2. Agentes del modelo EFQM y resultados.....	91
4.2.3. Liderazgo transformador y resultados.....	94
5. METODOLOGÍA.....	99
5.1. CONTEXTO DEL ESTUDIO.....	99
5.1.1. El sector turístico en España.....	99
5.1.2. Justificación de la elección del subsector hotelero.....	102

5.2. POBLACIÓN Y RECOGIDA DE INFORMACIÓN.....	104
5.3. VARIABLES.....	107
5.3.1. Características generales.....	107
5.3.2. Liderazgo transformador.....	108
5.3.3. Agentes del modelo EFQM.....	109
5.3.4. Efectos de la gestión de la calidad.....	110
5.4. ANÁLISIS.....	111
6. RESULTADOS.....	112
6.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS DATOS.....	112
6.1.1. Análisis descriptivo de las preguntas generales.....	112
6.1.2. Análisis descriptivo ítems sobre Liderazgo transformador.....	120
6.1.3. Análisis descriptivo ítems sobre los agentes del modelo EFQM.....	124
6.1.4. Análisis descriptivo de los ítems sobre los resultados.....	126
6.2. ANÁLISIS DE COMPARACIÓN DE MEDIAS.....	128
6.3. CONTRASTE DE HIPÓTESIS.....	135
6.3.1. Evaluación del modelo de medida.....	136
6.3.2. Evaluación del modelo estructural.....	140
6.3.3. Niveles de liderazgo y calidad.....	150
7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	159
7.1. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DESCRIPTIVO.....	160
7.2. CONCLUSIONES DE LAS HIPÓTESIS.....	162
7.2.1. Conclusiones de la Hipótesis 1.....	163
7.2.2. Conclusiones de la Hipótesis 2.....	164
7.2.3. Conclusiones de la Hipótesis 3.....	165
7.2.4. Conclusiones de la Hipótesis 4.....	166
7.3. CONTRIBUCIONES.....	168
7.4. IMPLICACIONES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS.....	170
7.5. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	174
BIBLIOGRAFÍA.....	176
ANEXOS.....	208

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferentes puntos de vista del concepto Calidad.....	8
Tabla 2. Definiciones de calidad.....	12
Tabla 3. Principales aproximaciones sobre el concepto de calidad.....	13
Tabla 4. Fases y etapas de la “Trilogía de la Calidad” de Juran.....	22
Tabla 5. Principios de la gestión de la calidad.....	35
Tabla 6. Criterios del Modelo EFQM.	39
Tabla 7. Resultados del modelo EFQM.	40
Tabla 8. Capítulos ISO 9001:2015.....	44
Tabla 9. Definición y características Marca “Q” de calidad turística.....	50
Tabla 10. Requisitos de la Gestión en un Hotel.....	54
Tabla 11. Comparativa entre Modelo EFQM, ISO y Q de Calidad Turística	55
Tabla 12. Comparativa entre tipos de liderazgo	66
Tabla 13. Subcriterios del criterio liderazgo del Modelo EFQM.....	68
Tabla 14. Estudios sobre liderazgo y calidad.....	75
Tabla 15. Estudios sobre el modelo EFQM.....	80
Tabla 16. Efectos de la gestión de la calidad en el sector turístico.....	82
Tabla 17. Ficha Técnica.....	106
Tabla 18. Población, muestra y tasa de respuesta.....	106
Tabla 19. Preguntas generales sobre el establecimiento.....	108
Tabla 20. Variables para medir el liderazgo transformador.....	109
Tabla 21. Agentes del modelo EFQM.....	109
Tabla 22 Efectos de la calidad.....	110
Tabla 23. Medias de los Constructos sobre Liderazgo.....	121
Tabla 24. Ítems sobre Liderazgo.....	122
Tabla 25. Medias de los Constructos sobre Herramientas y Prácticas de Calidad.....	124
Tabla 26. Ítems sobre Prácticas y Herramientas de Calidad.....	125
Tabla 27. Medias de los Constructos sobre Efectos de las Prácticas de Calidad.....	126
Tabla 28: Ítems sobre Efectos de las Prácticas de Calidad.....	127
Tabla 29. Descriptivo sobre Categoría del establecimiento.....	129
Tabla 30 Descriptivo sobre el Número de Habitaciones.....	131
Tabla 31. Descriptivo sobre la Modalidad.....	132
Tabla 32. Descriptivo sobre el Tipo de Producto.....	133

Tabla 33. Descriptivo sobre los Certificados.....	134
Tabla 34. Diferencias según número medio de empleados del hotel durante el último año.....	134
Tabla 35. Evaluación del modelo de medida (liderazgo transformador).....	137
Tabla 36. Evaluación del modelo de medida (agentes y resultados modelo EFQM).....	138
Tabla 37. Validez discriminante (Criterio de Fornell-Larcker).....	140
Tabla 38. Validez discriminante (criterios cargas cruzadas).....	140
Tabla 39. Análisis de resultados del modelo estructural.....	141
Tabla 40. Relación entre las dimensiones de liderazgo, agentes y resultados.....	143
Tabla 41. Conglomerado sobre Liderazgo transformador.....	151
Tabla 42. Conglomerado sobre Calidad.....	154
Tabla 43. Análisis de moderación.....	155
Tabla 44. Relación entre los agentes EFQM y los resultados (grupo liderazgo transformador alto).....	157



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo de Deming.....	20
Figura 2: Relaciones entre Agentes y Resultados.....	41
Figura 3: Esquema Lógico REDER.....	43
Figura 4: Proceso de adhesión y certificación de la Marca Q de Calidad Turística.....	50
Figura 5: Esquema UNE 182001:2008.....	53
Figura 6: Modelo de investigación propuesto.....	98
Figura 7: Tasa de Variación Interanual Trimestral.....	100
Figura 8: Comparación del impacto del turismo en CCAA.....	101
Figura 9: Porcentaje de participación por categoría del establecimiento.....	115
Figura 10: Porcentaje del número de habitaciones del establecimiento.....	115
Figura 11: Porcentaje modalidad turística del establecimiento.....	115
Figura 12: Porcentaje del tipo de producto turístico que ofrece el establecimiento.....	116
Figura 13 Porcentaje de los distintos certificados de calidad de los establecimientos.....	117
Figura 14: Porcentaje del número de empleados del establecimiento.....	118
Figura 15: Porcentaje de participación por Comunidad Autónoma.....	119
Figura 16: Porcentaje de participación por persona que cumplimenta el cuestionario.....	120
Figura 17: Modelo estructural final.....	141
Figura 18: Análisis Conglomerado Bietápico sobre Liderazgo.....	151
Figura 19: Análisis Conglomerado Bietápico sobre Calidad.....	153
Figura 20: Análisis de moderación.....	156

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación y contribución

Este trabajo se centra en analizar la Gestión de la Calidad, utilizando para ello el modelo European Foundation for Quality Management (EFQM), en los hoteles de cinco estrellas en España. El estudio que se presenta analiza dos temas: el liderazgo transformador y la excelencia en los resultados desde la perspectiva del Modelo EFQM.

La calidad es un concepto muy dinámico que ha ido evolucionando en función de los diferentes acontecimientos económicos, industriales y sociales. Este dinamismo ha hecho que la calidad fuese percibida de una forma muy distinta a lo largo de la historia. La calidad ha existido desde siempre, pero es a finales del siglo XIX cuando, en las empresas, empieza a hablarse de este término de una manera formal. Inicialmente se comenzó relacionando la calidad con la inspección y el control, hasta entenderla hoy en día como prevención.

Según Martínez (2006), inicialmente la demanda era muy superior a la oferta y el mercado absorbía toda la producción y la calidad no era un elemento clave. Sin embargo, en el contexto globalizado actual ocurre todo lo contrario. La globalización aporta la posibilidad de tener acceso a un mercado global que supera con creces el tamaño de un mercado local, regional o nacional.

Esto supone un desafío para las empresas que tienen que mejorar su competitividad como consecuencia de la desaparición de las barreras entre países y la existencia de productos con altos estándares de calidad, innovación y diseño. En este contexto económico, global y competitivo, las empresas necesitan buscar estrategias que les permitan afrontar con éxito los retos que se les presentan, donde se plantean tres variables básicas en las que descansa la competitividad: la calidad, la innovación tecnológica y el diseño industrial (Del Río et al., 2006). Junto a estos aspectos aparecen otros elementos también importantes para muchas empresas como la preocupación por el medio ambiente, la responsabilidad social corporativa y la gestión de los riesgos laborales, elementos que pueden desarrollarse de manera independiente o a partir de la gestión de la calidad. De este modo, muchas empresas actualmente incluyen en su sistema de gestión aspectos relacionados con la calidad, el medio ambiente, el diseño industrial y la innovación.

En este contexto, la importancia de la calidad es trascendental a nivel mundial, como señaló Joseph M. Juran a la revista *European Quality* en el año 1999: el siglo XXI será identificado como el de la calidad mucho más de lo que el siglo XX lo ha sido por la productividad tras la revolución introducida en la industria con el modelo de Taylor (Juran, 1999). Así, fue principalmente a lo largo de los años ochenta del siglo XX cuando muchas de las organizaciones descubrieron que ofrecer productos y servicios de calidad era la llave para sobrevivir en un mercado con una fuerte presión competitiva. Desde entonces y hasta hoy la calidad es un aspecto clave para muchas empresas. En esta línea se manifiestan muchos trabajos que analizan el alcance que tiene la calidad en la estrategia competitiva (Ross y Shetty, 1985; Garvin, 1987; Kaibel, 1990; Spitzer, 1993; Belohlav, 1993; Conti, 1993; Grant et al., 1994; Sarabia et al., 1994; Powell, 1995; Camisón, 1996; Fernández, 1996; Wilkins et al., 2007; Rubio-Andrada et al., 2011; Bernardo et al., 2012). La calidad pasa a ser un elemento o factor clave competitivo y a formar parte de la estrategia global de una organización.

Esto implica la aplicación de las ideas de la calidad en todos los ámbitos del negocio. Esta ampliación de la calidad a todos los aspectos de la organización es lo que se conoce con el nombre de gestión de la calidad o Total Quality Management (TQM), concepto que ha sido ampliamente analizado en el campo de la gestión de operaciones y de la dirección de empresas en general.

Con relación al papel del liderazgo, podemos decir que cualquier proceso de gestión de la calidad requiere de un liderazgo enérgico y dinámico. No debemos olvidar el papel de los líderes para crear una verdadera cultura de calidad en la organización. En este sentido, podemos señalar que diferentes modelos de calidad (por ejemplo ISO 9001, Modelo EFQM y Marca Q de Calidad Turística) y algunos autores (Kaynak, 2003; Roca-Puig et al., 2006; Tarí et al., 2009) destacan el papel del liderazgo en la mejora de la calidad. Aunque muchos trabajos hayan analizado las prácticas de la gestión de la calidad, y entre ellas el liderazgo, pocos estudios analizan la relación entre las características del liderazgo y la gestión de la calidad.

Para algunos autores implantar un proceso de mejora continua sin primero implantar un liderazgo visionario es una receta para el fracaso (Fisher et al., 2005). Otros estudios señalan que la gestión de la calidad tiene la responsabilidad compartida en todos los niveles de la organización y requiere un alto compromiso de todos (Bou-Llusar y Beltrán, 2005; Roca-Puig et al., 2006). Muchos de estos trabajos señalaron que el liderazgo es el punto de partida de cualquier iniciativa para implantar programas de calidad.

Diversos trabajos previos han mostrado la existencia de relaciones entre el liderazgo y los agentes del Modelo EFQM: la estrategia, la gestión de las personas, la gestión de las alianzas y recursos, y la gestión de los procesos (Eskildsen y Kanji, 1998; Eskildsen y Dahlgaard, 2000; Eskildsen et al., 2000; Pannirselvam y Ferguson, 2001; Kristensen y Westlund, 2004; Jayamaha et al., 2011; Heras-Saizarbitoria et al., 2012; Gómez et al., 2015a).

Así mismo, algunos autores señalan cómo un liderazgo transformador puede favorecer el desarrollo de las prácticas de la gestión de la calidad (Laohavichien et al., 2011).

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-Saizarbitoria et al., 2012; Doeleman et al. 2014; Clavo-Mora et al., 2015).

Por otro lado, algunos trabajos también han mostrado una relación directa del liderazgo con los resultados (Winn y Cameron, 1998; Prabhu et al., 2000; Bou-Llusar-Llusar et al., 2009; Badri et al., 2006; Castro et al., 2009; González, 2013).

Este trabajo contribuye a ampliar las ideas planteadas por estos trabajos previos en el siguiente sentido. Este trabajo analiza la relación entre el liderazgo transformador y la gestión de la calidad (según el Modelo EFQM) en los hoteles españoles de 5 estrellas y 5 estrellas gran lujo. Según nuestro conocimiento es el primer trabajo que ha analizado estas relaciones en este contexto. Además, hay una investigación limitada sobre el liderazgo transformador y la gestión de la calidad (Laohavichien et al., 2011).

Aunque el trabajo plantea una relación ya reflejada en el Modelo EFQM (relación entre agentes del modelo y resultados), amplía las relaciones reflejadas en el modelo al analizar la relación entre un tipo de liderazgo (el transformador) y los agentes del Modelo EFQM y la asociación entre este tipo de liderazgo y los resultados para el caso concreto del sector hotelero.

La mayoría de los estudios previos han estudiado ambos temas por separado. Además, los estudios sobre el Modelo EFQM han analizado el liderazgo como un criterio más y los trabajos generales sobre gestión de la calidad suelen considerar el liderazgo como una práctica de la gestión de la calidad. Por ejemplo, Calvo-Mora et al. (2005) estudiaron el Modelo EFQM y señalaron la necesidad de realizar estudios empíricos sobre los factores claves de implantación. Los autores establecieron una relación entre el criterio de liderazgo del modelo y el compromiso de la gerencia encontrando que tiene una gran influencia en la gestión de la calidad y en el proceso de mejora.

En otro estudio, Ruiz-Carrillo y Fernández-Ortiz (2005) analizaron el Modelo EFQM midiendo las capacidades gerenciales de la empresa. Los resultados reflejan cuestiones que han sido equiparadas a competencias esenciales, recursos gerenciales, capitales y capacidades posicionales y culturales. Así mismo, determinaron que el Modelo EFQM puede servir para medir las capacidades gerenciales de la empresa.

Aunque muchos trabajos han analizado las prácticas de la gestión de la calidad, y entre ellas el liderazgo, por ejemplo en estudios sobre TQM o sobre modelos de calidad como puede ser el Modelo EFQM, hay pocos estudios que relacionen la gestión de la calidad y las competencias de los líderes. En este sentido, Cardona y García (2009) desarrollaron un modelo de competencias directivas.

A pesar de que hay estudios sobre gestión de la calidad que de una forma u otra destacan la importancia de las prácticas de liderazgo para la gestión de la calidad, hay pocos estudios sobre el Modelo EFQM y sobre cómo las competencias directivas del liderazgo transformador influyen en las prácticas de la gestión de la calidad utilizando como base el Modelo EFQM, principalmente en el sector turístico y sobre todo en la parte que ocupa este trabajo que se centra en el sector hotelero.

1.2. Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es analizar la relación entre el liderazgo transformador y la gestión de la calidad, utilizando como base el modelo EFQM de excelencia. A partir de este objetivo principal se plantean los siguientes subobjetivos:

- Analizar la relación entre el liderazgo transformador y los agentes del Modelo EFQM (prácticas de gestión de la calidad) y entre el liderazgo transformador y los resultados del Modelo EFQM.
- Analizar la relación entre los agentes del Modelo EFQM (prácticas de gestión de la calidad) y los resultados del Modelo EFQM.

A partir de una revisión de la literatura, este trabajo muestra la relación entre el liderazgo transformador y los agentes del Modelo EFQM (prácticas de gestión de la calidad) y los resultados del Modelo EFQM y propone hipótesis y un modelo de investigación para el caso del sector hotelero.

1.3. Metodología

Para conseguir estos objetivos se utiliza como referencia el Modelo EFQM de Excelencia al ser el modelo de gestión de la calidad más aceptado en España y en Europa, y como población los hoteles de cinco estrellas españoles, por ser organizaciones preocupadas por la calidad del servicio.

Se recoge la información de los hoteles a partir de un cuestionario que mide distintos aspectos del liderazgo transformador y de la gestión de la calidad, utilizando como base el Modelo EFQM de Excelencia y el modelo de competencias directivas, que se envía a la persona responsable de calidad de los hoteles de la población.

Posteriormente se efectúa el análisis de los datos para contrastar las hipótesis. Primero se realiza un análisis descriptivo y una comparación de medias entre grupos según las características generales de los hoteles (categoría, tamaño, tipo de producto, etc.). A continuación se utilizar un análisis PLS para contrastar las hipótesis. Este análisis es complementado con un análisis de conglomerados.

1.4. Estructura

La estructura de la presente tesis está formada por siete capítulos a lo largo de los cuales se exponen los argumentos e ideas que permitan alcanzar los objetivos establecidos anteriormente. En el presente capítulo se hace una pequeña introducción, se definen los objetivos de la investigación, se describe la metodología a utilizar y se detalla la estructura.

El capítulo 2 establece los aspectos básicos del concepto de gestión de la calidad en el que se distinguen varios bloques que analizan: la calidad y la gestión de la calidad, las aportaciones de los líderes de la calidad y los modelos de calidad que pueden implantar las empresas turísticas (ISO 9001, EFQM y Marca Q de Calidad Turística).

En el capítulo 3 se define el liderazgo y los tipos de liderazgo. Además, se analiza el papel del liderazgo en los diferentes modelos de calidad.

En el capítulo 4 se analiza la relación entre el liderazgo transformador y la gestión de la calidad y se plantean las hipótesis de investigación.

En el capítulo 5 sobre metodología se describe, en primer lugar, la situación actual del sector hotelero, su peso dentro de la economía nacional y sus características más relevantes. En segundo lugar se explica la metodología para la elaboración del cuestionario, la recogida de datos y los análisis realizados para contrastar las hipótesis.

En el capítulo 6 se muestran los resultados. Se comienza con un análisis descriptivo de los resultados para posteriormente describir los resultados principales del trabajo para comprobar las hipótesis propuestas.

El capítulo 7 recoge las principales conclusiones del trabajo, las contribuciones, las implicaciones académicas y empresariales, y las limitaciones y futuras líneas de investigación. Finalmente, esta tesis muestra la bibliografía consultada y varios anexos que complementan la información aportada en los capítulos anteriores.

2. FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

La variable calidad juega un papel muy importante en el entorno actual para que las empresas españolas no pierdan su nivel de competitividad. En este contexto, especialmente en las tres últimas décadas, gran cantidad de entidades españolas y extranjeras han incorporado este elemento clave a sus sistemas de gestión. Antes de estudiar la gestión de la calidad y los principales modelos, resulta indispensable abordar en este primer bloque de este capítulo el concepto de calidad, así como las principales aportaciones de los “gurús” de la calidad.

2.1. CONCEPTO DE CALIDAD

La palabra “calidad” ha dado lugar a lo largo de la historia a una gran lista de definiciones muy diversas y significativas (Ivancevich et al., 1996). De hecho, una de las propiedades intrínsecas de la calidad es precisamente la particular dificultad que surge al intentar buscar una definición precisa.

Con objeto de esclarecer su concepto resulta imprescindible referirse a sus orígenes, e inevitablemente hacer mención a los denominados “gurús” de la calidad (Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa, entre otros), cuyas aportaciones siguen siendo utilizadas en la actualidad y válidas para muchas empresas, consultores y académicos.

Cada uno de estos expertos contribuye en gran medida a la confusión conceptual actual (Dean y Bowen, 1994). Ahora bien, también es cierto que entre las distintas aportaciones existen también múltiples puntos en común (Kathawala, 1989; Ghobadian y Gallear, 1996).

Cada autor o incluso cada institución ha realizado su propia aproximación a este concepto (Garvin, 1988; Watson y Korukonda, 1995). En este sentido, Garvin (1986), señala que la calidad es un concepto inusualmente resbaladizo, fácil de visualizar pero exasperantemente difícil de definir.

La Real Academia Española (RAE) define la calidad como el “conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona o una cosa”, es decir, grado de excelencia o propiedades inherentes a algo que permiten juzgar su valor.

Etimológicamente el término calidad procede del griego “kalos” que significa bueno, hermoso, noble y honesto, derivando finalmente en el vocablo latino “qualitas”. De estas raíces etimológicas se presenta la primera disyuntiva que surge a la hora de definir la calidad referente a la dualidad sustantivo-adjetivo.

Otras instituciones como la International Organization for Standardization (ISO) define la calidad como el grado en el que un conjunto de características (rasgos diferenciadores) inherentes cumple con los requisitos (necesidades o expectativas establecidas e implícitas u obligatorias). La Asociación Americana para el Control de la Calidad define la calidad como “la totalidad de prestaciones y características de un producto o servicio que son la base de su capacidad para satisfacer necesidades explícitas o implícitas”. A partir de estas ideas se pueden señalar que existen distintos puntos de vista desde los que abordar este concepto como señala la Tabla 1 que se muestra a continuación.

Tabla 1. Diferentes puntos de vista del concepto Calidad

DEFINICION DE CALIDAD	AUTORES
EXCELENCIA	Juran (1951), Tuchman (1980) y Garvin (1984)
CONFORMIDAD CON LAS ESPECIFICACIONES	Juran (1951), Gilmore (1974), Levitt (1972), Crosby (1979)
ADECUACIÓN AL USO (medida en que el producto responde exitosamente a los propósitos del consumidor)	Juran et al. (1974, 1990 a, 1990 b), Juran y Blanton (2001)
VALOR (relación entre el valor percibido por el usuario y los costes globales asociados)	Feigenbaum (1951, 1961), Abbot (1955), Ishikawa (1986)
EVITAR PÉRDIDAS	Taguchi (1979)
SATISFACER O EXCEDER LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE	Grönroos (1983), Parasuraman et al., (1985), Feigenbaum (1961, 1990), Juran et al.(1962), Deming (1989)

Fuente: Adaptado de Escrig (1998)

La acepción de “excelencia” tiene sus orígenes en los filósofos clásicos y más recientemente hace referencia a que sólo aquellos productos o servicios que alcanzan los más altos estándares pueden ser considerados como de calidad. Para Platón la excelencia era algo absoluto en el sentido de la más alta idea del todo.

En el ámbito empresarial esta definición es muy utilizada en el campo de la publicidad con el objetivo principal de captar consumidores, siendo su principal inconveniente la imposibilidad de medir o evaluar su concepción, lo que supone un verdadero obstáculo para su desarrollo práctico. En definitiva, el gran problema radica en determinar quién establece y cómo se establece el estándar de dicha excelencia.

La concepción “conformidad con las especificaciones” aparece en el ámbito de la dirección de operaciones para dar respuesta a los problemas derivados de las dimensiones de los productos en los sistemas de producción en masa. En este contexto, el producto es de calidad cuando sus características (dimensiones, resistencia, dureza, etc.) cumplen con los requisitos establecidos en la fase del diseño y desarrollo. En la práctica es muy fácil de medir su acepción a través del control estadístico de procesos, pero el principal inconveniente es que no tiene en cuenta al cliente, lo que resulta de difícil aplicación cuando se trata de un servicio.

La noción de calidad como “valor” surge cuando la calidad comienza a ser tenida en cuenta por la teoría económica, al considerar el precio como otro de los elementos determinantes en la elección del consumidor. En este caso, el consumidor final es el que valora el producto o servicio en base a una serie de características que influirán de forma decisiva en un proceso de compra. Esta definición supone un gran avance respecto a las anteriores, especialmente respecto a la de excelencia, puesto que incluye atributos que son fáciles de medir de manera objetiva, a pesar de que existan otros que resulten de difícil identificación. De esta forma, el precio se utiliza como un indicador de la calidad, pero no siempre ocurre que un alto valor o precio sea sinónimo de calidad. La definición dada por Taguchi relativa a “evitar pérdidas” considera a la calidad del producto en relación a la pérdida trasladada a la sociedad, de tal forma que cuanto menor sea el valor de la función de pérdida, mayor es la calidad del producto o servicio.

La “adecuación al uso” hace referencia a en qué medida el producto o servicio responde de forma exitosa con las intenciones del cliente. En línea muy similar, está la idea de “satisfacer o exceder las expectativas del cliente” que tiene su origen en la creciente importancia del sector servicios y los estudios por mejorar las preferencias de los clientes llevados a cabo por los departamentos de marketing.

Todas estas ideas sugieren que el término calidad no es tan intuitivo como parece, ya que se emplea en muchísimas ocasiones pero en muy pocas con el mismo significado. Cada una de estas definiciones analizadas posee distintas fortalezas y debilidades según el nivel de medición, la importancia para el cliente, la utilidad para la dirección, etc., sin que se haya llegado a un consenso generalizado, por lo que la abstracción y la ambigüedad que rodea al concepto de calidad es más que latente.

Para Cameron y Whetten (1983), lo interesante sería desarrollar definiciones y modelos que sean comparables e incluso acumulativos entre sí.

La existencia de modelos de calidad, estudios académicos que identifican una escala fiable y válida de la gestión de la calidad y trabajos sobre medición de la calidad del producto o servicios han ayudado en este sentido. De este modelo se pueden señalar definiciones y modelos aceptados que sirven para entender el concepto y aplicar la calidad en las organizaciones.

Por ejemplo, con relación a la calidad del producto, algunos esfuerzos en este contexto fueron los realizados por Garvin (1984-1988). En su estudio clásico sobre la calidad del producto unifica y concentra todas las definiciones de calidad. A partir de aquí este autor define la calidad del producto a partir de las siguientes dimensiones: prestaciones, peculiaridades, fiabilidad, conformidad con las especificaciones, durabilidad, servicio, estética y calidad percibida (Tabla 2).

Tabla 2. Definiciones de calidad

DEFINICIONES TRASCENDENTES	Consideran la calidad como una cualidad innata. En este caso la calidad está por encima de las modas y los seguidores de esta visión afirman que no se puede dar una definición precisa, a pesar de que cada uno sabe perfectamente lo que es y se aprende a reconocerla a través de la propia experiencia.
DEFINICIONES BASADAS EN EL PRODUCTO	Consideran como una variable precisa, medible e inherentemente presente en las características naturales del producto. Así, los productos se jerarquizan de menor a mayor calidad según la cantidad del atributo deseado que contenga el producto, lo cual en ciertas ocasiones no es del todo correcto, porque la calidad de algunos productos depende también de los distintos gustos del consumidor.
DEFINICIONES BASADAS EN EL USUARIO	La calidad tiene que ser definida desde el punto de vista del cliente, puesto que cada usuario tiene gustos diferentes y los productos que satisfagan sus necesidades son los que serán considerados como productos de más calidad.
DEFINICIONES BASADAS EN LA PRODUCCIÓN	Este enfoque está más orientado al proveedor y se centra básicamente en la ingeniería y en el proceso de fabricación. Lo que se hace es determinar unas tolerancias en algunos parámetros de la producción, así como, sus desviaciones posibles, siendo un producto de mala calidad aquél que se salga de estas especificaciones. Implícitamente la idea principal es la búsqueda de la eficiencia en la producción, ya que, habrá menos costes cuando las cosas se hagan bien a la primera en lugar de tener que realizar reparaciones posteriores.
DEFINICIONES BASADAS EN EL VALOR	Definen la calidad en base a lo que los consumidores están dispuestos a pagar por el producto en función de lo que el cliente obtiene y valora, es decir, que un producto es de calidad cuando satisface determinadas necesidades a un precio razonable.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Garvin (1984, 1988)

A modo de resumen, se aprecia que las definiciones sobre calidad recogidas en el trabajo de Reeves y Bednar (1994), entre otros, son similares a los enfoques que se acaban de analizar según Garvin (1984, 1988), a excepción del enfoque o el grupo de las definiciones basadas en el producto (Tabla 3).

Tabla 3. Principales aproximaciones sobre el concepto de calidad

GARVIN (1984, 1988)	REEVES Y BEDNAR (1994)
DEFINICIONES TRASCENDENTES	Calidad como excelencia
DEFINICIONES BASADAS EN EL PRODUCTO	-----
DEFINICIONES BASADAS EN EL USUARIO	Calidad como satisfacción de las expectativas de los clientes
DEFINICIONES BASADAS EN LA PRODUCCIÓN	Calidad como conformidad con las especificaciones
DEFINICIONES BASADAS EN EL VALOR	Calidad como valor

Fuente: Elaboración propia, a partir de Garvin (1984, 1988) y Reeves y Bednar (1994)

En definitiva, existen tantas definiciones de calidad como perspectivas o contexto en el que nos situemos. Ahora bien, se debe resaltar que el conjunto de todas ellas sugieren que la calidad ha de estar presente en todas las fases del producto, es decir, desde su diseño y desarrollo hasta su comercialización.

Visto de otra forma, en primer lugar se deben identificar qué características debe poseer el producto para satisfacer las necesidades de los clientes a los que se dirige (enfoque basado en el usuario); posteriormente dichos atributos se deben traducir en especificaciones de diseño (enfoque basado en el producto) y verificar la conformidad con los mismos (enfoque basado en la producción) y, finalmente, se fijará un precio a todo el producto que refleje el valor que el mismo tiene para el cliente (enfoque basado en el valor), sin olvidar que la calidad se percibe de forma subjetiva (enfoque trascendente). Acorde con este último comentario, otra posible clasificación de las definiciones de calidad que aparece recogida en la literatura existente es aquella que diferencia entre calidad objetiva y calidad percibida o subjetiva. La primera se deriva de la medición y verificación de la superioridad técnica o excelencia de los productos (Capelleras i Segura, 2001), mientras que la segunda se basa en las evaluaciones de las personas y que según Zeithaml et al. (1998), se trata de “un alto nivel de abstracción más que un atributo específico de un producto”.

Existe pues, una clara correspondencia entre estos dos enfoques (calidad objetiva-subjetiva) y las definiciones indicadas por Garvin. La calidad desde el punto de vista objetivo se puede asimilar con lo que este autor define como calidad basada en el producto y calidad basada en la producción. Por el contrario, la calidad subjetiva es similar a la calidad basada en el usuario.

Además, la calidad objetiva tiene su principal activo en la simplicidad de su operatoria, ya que permite evaluar la calidad de un objeto a partir de la medición cuantitativa de dichas características (Garvin, 1984). El problema radica en que la medida o evaluación de cualquier propiedad por parte de un sujeto es siempre subjetiva (Maynes, 1976). A esto hay que añadir también que la definición de cuáles son las características o parámetros necesarios para medir la calidad es otro de los problemas de este enfoque que conduce a la determinación de atributos diferentes según el sujeto del que se trate (Zeithaml et al., 1988).

El enfoque subjetivo acepta la idea de que “lo que cuenta es la calidad tal y como la perciben los clientes” (Grönroos, 1984). Garvin (1984) señala en este contexto que “la calidad reside en los ojos del sujeto”. De forma similar, Camisón et al. (2000) indican que la calidad percibida es un juicio evaluativo global que realiza el cliente y que se refleja en su actitud sobre la excelencia o superioridad del objeto con respecto a sus necesidades. Las principales características propias de la calidad subjetiva o percibida son las siguientes:

- Es una opinión por parte de un sujeto que luego se convierte en un juicio evaluativo de naturaleza actitudinal (Zeithaml et al., 1988; Carman, 1990; Cronin y Taylor, 1992).
- Está formulada por el cliente, no por nadie perteneciente a la organización, de forma que es sólo el cliente quien decide la calidad del producto (Steenkamp, 1990; Holbrook, 1994).
- Es un concepto de carácter global, aunque está formado a partir de las características y atributos del producto (Oakland, 1989).

- Es un concepto relativo, ya que se determina a través de la interacción entre el objeto y el sujeto que lo evalúa, lo que le confiere cierto carácter comparativo, personal y situacional (Steenkamp, 1990).

La calidad no es por lo tanto una magnitud absoluta, pues viene dada por la percepción del cliente de una serie de dimensiones, su función y el contexto de la organización, por lo que la empresa deberá fomentar más unas que otras (Garvin, 1987,1988; Kaibel, 1990; Krantz, 1990; Dotchin y Oakland, 1992; Galgano, 1993).

A partir de todas estas ideas podemos señalar que no existe un acuerdo generalizado en relación al concepto o definición de calidad (Reeves y Bednar, 1994), aunque también podemos indicar que existen una serie de características comunes que podemos considerar para entender el concepto de calidad. De esta forma, podemos definir para esta tesis calidad como la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes según unos estándares internos.

2.2. PRINCIPALES APORTACIONES DE LOS “GURÚS” DE LA CALIDAD

A lo largo de todo el siglo pasado, la evolución histórica de la calidad ha estado dirigida, guiada y estimulada por un pequeño grupo de pensadores que al desarrollar sus ideas y ponerlas a disposición para su uso por parte de toda la sociedad ha permitido acercar la calidad a todos los ámbitos de la misma. Cada uno de estos pensadores (científicos e investigadores), que se les llama “gurús” o “pioneros” de la calidad, han realizado diversas aportaciones claves a esta disciplina que todavía hoy siguen vigentes. Como reconocimiento a algunos de ellos, sus nombres presiden varios de los más importantes premios internacionales en el ámbito de la calidad otorgados por sus respectivas fundaciones. A continuación se resumen las principales aportaciones de algunos de ellos.

Walter Shewhart

Walter Shewhart (1881-1967) desarrolló la mayor parte de su carrera profesional como ingeniero en Western Electric (1918-1924) y en los Laboratorios de Investigación de la Bell Telephone (1925-1956). Fue en esta última institución donde desarrolló el Control Estadístico del Proceso (SPC) y el ciclo PDCA (Plan-Planificar, Do-Ejecutar, Check-Verificar y Act-Actuar) (Shewhart, 1939) que posteriormente sería actualizado y divulgado por Deming.

Por lo tanto, a W. Shewhart se le considera como el padre del control estadístico de la calidad y en su libro publicado en 1931 bajo el título “Economic Control of Quality of Manufactured Products” se fijan las bases para aplicar los métodos estadísticos al control de procesos de fabricación. En 1939 publica además “Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control”. Por todo ello, se crea en su honor la medalla Shewhart.

William Edwards Deming

William Edwards Deming (1900-1993) y su compañero Joseph M. Juran (1904-2008) fueron considerados los auténticos precursores de la calidad en Japón. Su primer empleo profesional fue en el Departamento de Agricultura en Washington, D.C., donde conoció a Walter Shewhart de los Laboratorios de Investigación de la Bell Telephone, del cual le impactaron sus escritos sobre métodos y técnicas estadísticas que posteriormente utilizaría como base en sus propias enseñanzas. Durante la Segunda Guerra Mundial, Deming enseñó estadística a los ingenieros americanos para que pudieran mejorar la calidad de los materiales que iban a ser empleados en la guerra. Una vez acabado el conflicto, Deming fue ignorado por las corporaciones americanas y en 1950 es invitado a Japón cuando su industria y economía se encontraban en crisis y la aceptación y puesta en práctica de su filosofía de cómo producir calidad hizo que las empresas japonesas se convirtiesen en líderes del mercado mundial unos años después.

Con el paso de los años, Estados Unidos se dio cuenta de los efectos de incluir la calidad en la producción y Deming se convirtió en el asesor y conferenciante más demandado por las grandes empresas americanas. Como reconocimiento de su trabajo en Japón, en 1951 se creó el premio nacional japonés a la calidad que lleva su nombre y que fue establecido por la Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE).

La principal aportación o pensamiento de Deming se basa en la idea de que mejorando la calidad es posible incrementar también la productividad y mejorar así la competitividad en el mercado. En este sentido, su propuesta de modelo de gestión de la calidad se fundamenta en que los principales objetivos de la empresa son permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleados, los cuales considera que se alcanzan mediante un proceso de mejora de la calidad que consta de cuatro etapas (Deming, 1989):

1. Diseño del producto a través del conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente.
2. Fabricación del producto ensayándolo en la línea de producción y en los laboratorios.
3. Ventas del producto en el mercado.
4. Investigación de mercado, mediante por ejemplo ensayos del producto en la postventa, descubrir qué piensa el cliente del producto o por qué no ha sido comprado el producto por potenciales consumidores.

Se trata de un proceso cíclico que se repite de forma continua en el tiempo, similar al ciclo PDCA, lo cual va a suponer un incremento de la calidad del producto final. Su filosofía de gestión de la calidad se resume en los 14 puntos o principios que Deming hizo populares en el año 1986 en su obra "Out of crisis". Son los principios que deberían poner en práctica las empresas occidentales para mejorar su calidad y su productividad.

Estos 14 puntos de Deming para la mejora de la calidad que resultaron de exitosa aplicación en las empresas y organizaciones japonesas son los siguientes (Deming, 1986, 1989):

1. Crear constancia en el propósito de mejorar los productos y los servicios. Este compromiso debe estar recogido en la misión y en el plan estratégico de la entidad.
2. Adoptar la nueva filosofía de calidad mediante un cambio en la cultura de la organización.
3. Dejar de depender de la inspección masiva para lograr la calidad.
4. Acabar con la práctica de basar el negocio únicamente en el precio, dejando de lado la calidad.
5. Mejorar constantemente y de forma permanente el sistema de producción y servicios.
6. Implantar métodos modernos de formación y capacitación para el trabajo.
7. Adoptar e implantar sistemas modernos de liderazgo.
8. Erradicar y expulsar de la organización el temor o miedo a expresar ideas y sugerencias.
9. Romper las barreras entre departamentos para que toda la organización trabaje como un único equipo.
10. Eliminar metas, objetivos y eslóganes dirigidos al personal sin un fundamento operativo apropiado.
11. Eliminar o suprimir estándares de trabajo que conlleven cupos u objetivos numéricos.
12. Eliminar las barreras que impiden al trabajador hacer un buen trabajo y enorgullecerse del mismo.

13. Estimular la auto-mejora mediante programas de formación y adiestramiento.
14. Actuar para llevar a cabo la transformación buscada, creando una estructura en la alta dirección que impulse día a día los 13 puntos anteriores, tratando además de implicar a todo el personal de la organización.

En este último punto vuelve a estar presente el ciclo de Shewhart, ciclo PDCA o rueda de Deming que es como se denomina a partir de 1950 cuando Deming lo divulgó y lo aplicó en Japón. Este ciclo es hoy en día un referente indispensable para perseguir la mejora continua en cualquier etapa del proceso.

En todos estos 14 puntos queda patente la importancia del compromiso de la dirección y de toda la organización, la mejora continua, la formación y el trabajo en equipo, siempre bajo una visión o un enfoque a largo plazo. Para Deming, todo el mundo en la organización debe estar obsesionado por la calidad, trabajando como un único equipo, y apoyando las decisiones en técnicas estadísticas (Nwabueze, 2001). Además, estos 14 puntos sirvieron de base para instaurar en 1951 el Premio Deming como reconocimiento de su trabajo de implantación y extensión de la cultura de la calidad en Japón.

Deming también identificó los errores más graves o perjudiciales que no se pueden ni deben cometer en la aplicación de su filosofía de la calidad en la industria. Estos errores conocidos con el nombre de los 7 pecados mortales son los siguientes (Deming, 1989):

1. Falta de constancia en el propósito de mejorar los productos y los servicios.
2. Enfatizar ganancias o utilidades a corto plazo.
3. Evaluar según el desempeño o méritos.
4. Movilidad excesiva de la alta dirección.
5. Gestionar la organización basándose solamente en cifras visibles.
6. Gastos excesivos de la atención médica de los empleados.
7. Costes excesivos de garantía por reclamaciones legales.

La Figura 1 refleja el Ciclo PDCA creado por Deming, conocido como Circulo de Mejora Continua, en el que se describen los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de manera sistemática para lograr la mejora continua.

Este círculo se compone de cuatro etapas cíclicas de manera que una vez acabada la etapa final se vuelve a la primera. Las actividades son reevaluadas para incorporar mejoras de manera periódica.

Figura 1: Ciclo de Deming



Fuente: Deming IMNC (2008)

Joseph M. Juran

Joseph M. Juran (1904-2008) fue considerado junto con Deming uno de los principales precursores de la calidad en Japón. La mayor parte de su tiempo trabajó como ingeniero industrial corporativo y en 1951 publicó su primer trabajo en materia de calidad con el libro "Quality Control Handbook", el cual ha sido revisado varias veces y hoy en día todavía sigue siendo un manual de consulta imprescindible en el ámbito de la calidad. Posteriormente, en el año 1954 es invitado a Japón para complementar la formación iniciada por Deming y así comenzó su asesoramiento a las empresas japonesas de mayor importancia sobre la calidad y cómo lograrla dentro de los procesos de producción, lo que supuso, gracias al éxito alcanzado, su reconocimiento a nivel internacional.

En 1979 se funda el Juran Institute, Inc. a través del cual realiza asesoramientos a organizaciones de todo el mundo.

En el libro “Leadership For Quality: An Executive Handbook”, Juran (1989, 1990) resume sus principales conocimientos relacionados con esta materia.

La principal aportación de Juran ha sido la inclusión de la gestión de la calidad como una parte integral de la gestión, es decir, que la calidad había que verla como algo esencial e integrado dentro de la organización y no como un ente totalmente aislado, lo que supuso una ruptura con las prácticas llevadas a cabo hasta aquel entonces. Para Juran, calidad también es “adecuación para el uso”.

Aunque con su famosa “Trilogía de la Calidad” pretende diferenciar la gestión de la calidad en tres fases (planificación, control y mejora), está claro que todas ellas se deben integrar dentro de la estructura de la organización, siendo el principal responsable de su introducción y de su mantenimiento, la alta dirección (Juran, 1990b; Juran y Blanton, 2001).

A pesar de que las tres fases están interrelacionadas entre sí, todo empieza con la planificación de la calidad que consiste en desarrollar los productos y los procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes. La planificación de la calidad incluye las siguientes etapas:

- Determinar quiénes son los clientes.
- Determinar las necesidades de los clientes.
- Desarrollar las características de los productos para que respondan a las necesidades de los clientes.
- Desarrollar procesos capaces de producir esas características que requieren los clientes.
- Transferir los planes resultantes al personal operativo.

El proceso de control de la calidad utilizado por el personal operativo es un bucle de retroalimentación que comprende las siguientes etapas:

- Evaluar los resultados operativos reales.
- Comparar los resultados reales con los objetivos.
- Actuar en función de la diferencia.

La mejora de la calidad tiene como objetivo principal conseguir unos resultados significativamente superiores a los alcanzados en el pasado. Para ello, se han de ejecutar las etapas que a continuación se describen:

- Establecer la infraestructura necesaria para conseguir una mejora de la calidad anualmente.
- Identificar las necesidades concretas para mejorar (planes o proyectos de mejora).
- Establecer un equipo de personas para cada plan o proyecto con la responsabilidad de llevarlo a buen fin.
- Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesarias para que el equipo de personas diagnostiquen las causas que provocan la necesidad de mejorar, fomenten el establecimiento de un remedio y establezcan los controles para mantener el beneficio.

En otras palabras, Juran y Gryna (1995) proponen que el objetivo de la mejora continua se consigue a través de la “Trilogía de la Calidad” mediante la realización de las fases y etapas que se detallan en la Tabla 4.

Tabla 4. Fases y etapas de la “Trilogía de la Calidad” de Juran

PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD	CONTROL DE LA CALIDAD	MEJORA DE LA CALIDAD
Establecer metas de calidad	Elegir elementos de control	Probar la necesidad
Identificar a los clientes	Elegir unidades de medida	Identificar proyectos
Descubrir necesidades de los clientes	Establecer metas	Organizar equipos por proyectos
Desarrollar los productos	Crear un sensor	Diagnosticar causas
Desarrollar s de los procesos	Medir el desempeño real	Proporcionar remedios, efectivos
Establecer controles de procesos, y operaciones	Interpretar la diferencia	Manejar la resistencia al cambio
	Actuar contra la diferencia	Controlar las ganancias

Fuente: Juran y Gryna (1995)

A modo de resumen y conclusión, Juran establece un método de 10 pasos que deben seguir las empresas para mejorar la calidad (Dale et al., 1994).

1. Concienciar acerca de la necesidad y oportunidad de mejorar.
2. Fijar objetivos para la mejora.
3. Organizar para alcanzar los objetivos.
4. Proporcionar formación.
5. Realizar proyectos para resolver problemas.
6. Informar sobre los avances obtenidos.
7. Reconocer los logros.
8. Comunicar los resultados.
9. Mantener un registro.
10. Sostener el impulso, haciendo que las mejoras anuales sean parte del sistema normal y de los procesos de la empresa.

Por último, cabe señalar que Juran recomienda seguir las estrategias utilizadas por las empresas japonesas para ser líderes en calidad a nivel mundial. Estas estrategias se pueden resumir en los siguientes aspectos (Cantú, 2000):

- La alta dirección se debe encargar personalmente de dirigir la revolución de la calidad.
- Todos los niveles y funciones de la organización se deben implicar en programas de formación y capacitación en gestión de la calidad.
- La mejora de la calidad se debe realizar continuamente, y a un paso revolucionario, no evolucionario.
- Toda la organización se debe implicar con la mejora de la calidad a través de los ciclos de calidad, de forma que cada vez más el producto o servicio se acerque a lo que el usuario desea.

- Los objetivos de calidad deben formar parte del plan de negocio o de marketing.

Todos estos conceptos son en la actualidad bien conocidos gracias a la gran difusión y expansión de la familia de normas ISO 9000 y los distintos modelos de gestión de la calidad que se analizan posteriormente en este capítulo.

Phillip B. Crosby

Philip B. Crosby (1926-2001) es otro de los pensadores que desarrolló temas relacionados con la calidad. Desde el inicio de su carrera profesional forjó la idea de que desde el punto de vista económico era mucho más favorable una gerencia que intentara evitar la aparición de problemas que una gerencia que fuera muy buena solucionándolos. Por lo tanto, sus estudios sobre la calidad se encauzaron más desde el enfoque de la prevención que de la evaluación, ya que el cliente estará más satisfecho si se cumplen ciertos requisitos desde un primer momento.

La principal aportación de Crosby, haciendo especial énfasis en el concepto del coste asociado a la calidad, es que la calidad no cuesta. Lo que cuesta es la no-calidad o las acciones que resultan de no hacer las cosas bien a la primera. Para Crosby, la calidad es “cumplir los requerimientos del cliente”.

En consecuencia, se le atribuyen los eslóganes “cero defectos” y “hacerlo bien a la primera”, así como, la frase “quality is free”, en el sentido de que la calidad es rentable y se paga a sí misma, la cual ha dado además título a uno de sus principales libros. La visión de Crosby sobre la calidad se puede resumir en lo que él denomina los absolutos de la gestión de la calidad que indican qué es la calidad, qué sistema es necesario para su logro y qué estándar de realización y sistema de medición se deben utilizar. Estos principios se pueden agrupar en los siguientes apartados (Crosby, 1979; James, 1997; Johnson, 2001; Nwabueze, 2001).

- La calidad se ha de definir como conformidad a unas necesidades o requerimientos del cliente. De esta forma, el proceso de producción mostrará calidad si el producto o servicio resultante es acorde con esas necesidades o requerimientos.
- El sistema que proporciona realmente calidad es la prevención y no la evaluación.
- El único estándar de realización que se debe tomar como referencia en toda la organización es el “cero defectos”.
- La calidad se mide por el coste de hacer las cosas mal, es decir, por el coste de la no-calidad o no-conformidad. Es siempre más barato hacer bien las cosas a la primera.

A partir de estos principios de la calidad Crosby estableció los 14 puntos o pasos en los que se debe basar la gestión de la calidad:

1. Establecer el compromiso de la dirección para participar en el programa de calidad.
2. Formar equipos de mejora de la calidad con implicación y representantes de todos los departamentos.
3. Establecer un sistema de medición del nivel de calidad para cada una de las actividades de la organización.
4. Evaluar los costes por falta de calidad, lo que será un indicador desde el punto de vista económico para tomar acciones correctivas.
5. Establecer conciencia de la calidad en todo el personal de la organización.
6. Promover acciones correctivas para corregir los problemas o errores identificados a través de los pasos anteriores.
7. Establecer un comité para poner en práctica el programa de “cero defectos”.
8. Formación de mandos intermedios y demás empleados de la compañía.

9. Establecer y celebrar el día “cero defectos” que simbolice el cambio habido en lo que se refiere a calidad.
10. Estimular el establecimiento de objetivos y metas de mejora.
11. Identificar los errores cometidos y eliminar sus causas.
12. Reconocer los logros alcanzados en el programa de mejora de la calidad.
13. Crear comités de la calidad para que a través de sus reuniones periódicas determinen acciones de mejora.
14. Repetir todo el proceso anterior nuevamente en búsqueda de la mejora continua.

Crosby presenta también dos trabajos para plasmar las ideas de la necesidad de cualquier organización de vacunarse contra los errores (Crosby, 1984; 1988). Tanto Deming como Juran fueron muy críticos con esta filosofía de la calidad de Crosby, puesto que para ellos tiene muy poco sentido poner como principal referente de un programa de “cero defectos” al personal, cuando la mayoría de los errores o defectos son provocados por razones ajenas a los trabajadores o están fuera del control de éstos. En los trabajos de Krüger (2001) y Nwabueze (2001), este último a partir de Oakland (1989), se puede consultar un análisis comparativo de puntos en común y diferencias de los principales planteamientos sobre la calidad realizados por los “gurús” Deming, Juran y Crosby.

Armand V. Feigenbaum

Armand V. Feigenbaum (1920-2014) fue el creador, a principio de la década de los cuarenta, del concepto “Total Quality Control” (TQC) que viene a traducirse como “Control Total de la Calidad” o incluso como “Control de la Calidad Total”. La idea básica es la misma y hace referencia a que para que el control de calidad sea efectivo, éste debe estar presente en todas las fases del proceso, o sea desde el diseño del producto hasta la venta del mismo.

Feigenbaum (1986) define el TQC como “un sistema efectivo de los esfuerzos de varios grupos de una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad con el fin de hacer posibles mercadotecnia, ingeniería, fabricación y servicio, para satisfacción total del consumidor y al nivel más económico”.

Por lo tanto, define la calidad no como lo mejor, sino como lo mejor que puede obtener el cliente por el precio de venta (Saenz, 1991).

Feigenbaum fue el primero en afirmar que la calidad es responsabilidad de todos y cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso. Cada departamento intervendrá en la calidad según el grado de participación que tengan en dicho proceso. Así, surge la necesidad de definir responsabilidades y crear equipos interdepartamentales para que el sistema funcione correctamente, siendo la alta dirección la responsable de la efectividad del mismo.

Estos fundamentos del TQC están recogidos en la primera edición del libro “Total Quality Control” publicado por Feigenbaum en el año 1951, así como en las nuevas versiones más actualizadas (Feigenbaum, 1951, 1961, 1983, 1990). En 1994, en su libro “Tratado de la Calidad Total” presenta la base de su filosofía: “La alta calidad de los productos ya no constituye una excepción fruto del azar. Es, por el contrario, el resultado de programas de calidad total, sólidos y eficaces, fundados ellos mismos sobre algunos principios muy claros. Estos principios son los siguientes:

- En primer lugar, la calidad no se deriva sólo del criterio técnico y no se refiere a la primacía de un sólo servicio de la sociedad sino que debe, por el contrario, ser objeto de una aplicación sistemática en toda la empresa. No basta ser “consciente” de la importancia de la calidad a través de los discursos y manifestaciones.

- En segundo lugar, para ser importante para todos, la calidad no tendrá que ver con todos y cada uno más que si su proceso de aplicación se concibe de modo que contenga simultáneamente el trabajo individual y el de los equipos en el seno de los diferentes servicios. De todos los principios, éste continúa siendo desde luego el menos comprendido y el menos aplicado.
- En tercer lugar, el acento puesto sobre la mejora de la calidad debe referirse igualmente a la venta y el marketing, al desarrollo de la concepción de los productos, a la fabricación y particularmente a los servicios. No se dirige por tanto exclusivamente a los obreros de las fábricas ni a los empleados de oficina.
- En cuarto lugar, en el desencadenamiento de este proceso, la calidad debe percibirse en función de los deseos y de las necesidades del comprador para satisfacer sus exigencias y no en función de lo que la empresa tenga necesidad para responder a sus propios imperativos de venta y de eficacia de producción. Por consiguiente, el proceso de aplicación de la calidad debe realizarse pensando constantemente en el comprador.
- En quinto lugar, la calidad y el coste constituyen una suma, no una diferencia, y deben funcionar concertada y no competitivamente. Por otra parte, el mejor medio de fabricar de manera más eficaz y a menor coste consiste en mejorar la calidad de los productos. Conviene recordar en este punto que la clasificación de costes asociados a la calidad realizada por Feigenbaum (1951) en costes de prevención, costes de evaluación y costes de fallos internos y externos sigue siendo una referencia utilizada hoy en día, por lo que se considera también una gran aportación realizada por este “gurú” de la calidad.

Además, a pesar de la tradicional idea de que incrementando la inspección se reducen los fallos, este autor propuso que era mejor esforzarse en la prevención, lo que supondría así reducir los fallos y también la inspección (Feigenbaum, 1951).

- En sexto lugar, la concepción moderna de la mejora de la calidad se basa en la aplicación de una nueva tecnología que va de las técnicas de proyecto de la calidad a una evaluación y un dominio de la gestión de la calidad, y no consiste sólo en eliminar algunos viejos métodos de control de la calidad.
- En séptimo lugar, la mejora general de la calidad no puede alcanzarse sino es con la participación activa de todo el personal de la empresa y no se apoya en el trabajo único de un especialista de la calidad.
- En octavo lugar, la mejora de la calidad constituye el medio más rentable de conseguir la productividad, porque elimina las distorsiones, las disfunciones existentes, para recomponer y remodelar todos los productos y servicios defectuosos.
- En noveno lugar, la calidad debe ser objeto de una gestión tan directa y eficaz como la tecnología, la producción, las instalaciones y la financiación.
- En décimo lugar, que todo lo que acaba de enunciarse continúa cuando la empresa ha establecido en su propia organización una política clara de gestión de la calidad orientada hacia los clientes.

Todos estos principios fueron el germen para el posterior desarrollo de la gestión de la calidad total.

Kaoru Ishikawa

La filosofía de la calidad del japonés Kaoru Ishikawa (1915-1989) está muy en línea con las ideas de Armand V. Feigenbaum. Una de sus principales aportaciones es la adaptación del término “Total Quality Control” (TQC) a la práctica y mentalidad de las empresas japonesas, lo que dio lugar en la década de los sesenta al nuevo concepto de “Company Wide Quality Control” (CWQC).

La calidad no sólo se logra a nivel de producto sino también en el área de diseño y desarrollo, en compras, en ventas, en administración, etc., lo que permite lograr así productos y servicios a un coste óptimo o más económico y que satisfagan las necesidades del consumidor (Ishikawa, 1985). Fue por lo tanto, el padre del Control de la Calidad Total en su país. Uno de sus principales objetivos fue buscar la implicación de todos los empleados en el desarrollo de la cultura de calidad y no sólo de la dirección y de los mandos intermedios (James, 1997). A nivel estadístico su gran contribución fue simplificar los métodos estadísticos para el control de la calidad en la industria a nivel general. Así, en los años sesenta creó y desarrolló los denominados círculos de calidad cuando en 1962 inicia esta experiencia en la “Nippon Telegraph and Cable”. Un círculo de calidad es un equipo de trabajo voluntario formado por personas de la misma área de trabajo que resuelven problemas de los niveles más bajos de la organización, siendo el propio grupo el que habitualmente determina el problema a resolver (Ishikawa, 1985).

Lógicamente, una de las principales condiciones para que estos círculos funcionen correctamente es que estén apoyados en todo momento por la dirección de la organización. Otra gran aportación a nivel técnico es el diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama causa-efecto o diagrama de espina de pescado. El diagrama causa-efecto resulta útil para identificar todas las posibles causas asociadas a un problema (efecto) estructurado según una serie de factores genéricos.

A través de uno de sus libros (“Guide to Quality Control”), Ishikawa (1976) ha aportado el primer manual de formación sobre herramientas de la calidad para uso en la resolución de problemas y búsqueda de la mejora continua (Juran y Blanton, 2001).

El concepto de “cliente interno” es otra importante contribución de Ishikawa que él mismo define correctamente con la expresión “tu cliente es el siguiente proceso”. En definitiva y en resumen, la filosofía de Ishikawa sobre la calidad se puede resumir de forma global en los siguientes puntos:

- El control de calidad empieza y termina siempre con la formación.
- Lo primero en calidad es conocer las necesidades y expectativas de los clientes. Es importante también ser capaces de anticiparse a los problemas potenciales y a las quejas.
- El control de calidad es responsabilidad de toda la organización y su estado ideal es cuando la inspección ya no es necesaria. La noción básica es prevenir la repetición de errores.
- Se deben eliminar las causas básicas de los problemas, no los síntomas de los mismos. Igualmente no se deben confundir los objetivos con los medios para lograrlos.
- Primero se debe ofrecer calidad y los resultados económico-financieros vendrán como consecuencia de la calidad de los productos y servicios.
- La alta dirección debe delegar o motivar la asunción de responsabilidades por parte de los operarios y los supervisores. Si no hay un claro sistema de liderazgo desde la alta dirección en este sentido, el fracaso está garantizado.
- La comercialización o mercadotecnia es la entrada y salida del control de calidad.
- Los métodos estadísticos son el mejor modo de controlar el proceso y resolver así problemas.

En su honor, la ASQ (American Society For Quality) creó la medalla Ishikawa que es otorgada anualmente desde el año 1993. Para concluir este apartado, cabe señalar que en los trabajos de Padrón (1996), y Martínez-Lorente et al., (1998) se pueden consultar las principales diferencias de las distintas aportaciones o contribuciones en materia de calidad total realizadas por Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum e Ishikawa.

Otras aportaciones de otros gurús

Junto a estos autores, podemos destacar otros, de los cuales se va a realizar un análisis global y muy resumido de todas aquellas aportaciones realizadas por diversos “gurús” de origen japonés que también tienen vinculación con la calidad.

En primer lugar, tenemos el caso de Taiichi Ohno que como vicepresidente de Toyota Motor desarrolló, a mediados de los años 50, la filosofía de un sistema de gestión de la producción bajo el nombre de Just In Time (JIT) o justo a tiempo. Este sistema de gestión orientado a la mejora de los resultados con la participación de todos los empleados permite entregar al cliente final el producto con la calidad exigida, en la cantidad precisa y en el momento exacto. Para ello, Ohno propone la eliminación de todas aquellas tareas o actividades que no aportan valor a la compañía mediante lo que él denominó los 7 tipos de despilfarro (por exceso de producción, por tiempo de espera, de transporte, de proceso, de existencias, de movimiento y, por defectos en el producto o servicio). El éxito de esta filosofía en Toyota hizo que posteriormente fuese llevada a la práctica por multitud de grandes compañías a nivel mundial. En el libro “El Just In Time hoy en Toyota” de Yasuhiro Monden (1996) se puede encontrar más información de esta filosofía.

Por otro lado, Masaaki Imai fue el divulgador y promotor del término “kaizen” o mejora continua en japonés a través de su obra titulada “KAIZEN: The Key to Japan’s Competitive Success” (Imai, 1983). Se trata de una estrategia de mejora continua que integra algunas de las principales teorías sobre la calidad aplicándolas a todos los ámbitos de la organización.

El pensamiento de Genichi Taguchi se basa en ofrecer productos atractivos al cliente y mejores que los de la competencia en cuanto a diseño y precio (Taguchi, 1986). En este sentido, su principal aportación se debe al desarrollo de métodos estadísticos para evaluar y minimizar la función de pérdida (no-calidad) generada a la sociedad por un producto al no haber hecho lo correcto (pérdidas que los productos originan a sus usuarios y que revierten finalmente en la propia organización, pérdidas por daños medioambientales, etc.).

Además, Taguchi desarrolló lo que se conoce como ingeniería de la calidad (métodos que buscan la robustez de los productos con el máximo de eficiencia).

Kiyoshi Suzaki es otro gran gurú por aportar “La Gestión Visual”. Es un sistema donde la información necesaria para la gestión operativa está presente allí donde trabajan las personas. Es un sistema que permita que todos los trabajadores dispongan de la información en sus mismos puestos de trabajo. Otra aportación de este autor es el concepto de “mini-compañía” con el objeto de organizar áreas de trabajo homogéneas como si fuesen mini-empresas. Por último, cabe destacar también que definió un octavo tipo de desperdicio complementario a los siete señalados por Taiichi Ohno en el sistema JIT relativo a la no utilización de la inteligencia, imaginación y creatividad de las personas que componen la organización, que según el propio Kiyoshi Suzaki es el más grave y costoso.

En último lugar y no por ello menos importante, se destaca la filosofía de Shigeo Shingo que se basa en que una de las principales barreras para optimizar la producción es la existencia de problemas de calidad.

Este autor propone la creación de los sistemas “poka-yoke” (a prueba de errores) para detectar defectos, definir sus causas y poder corregirlos con objeto de optimizar así la producción. En su libro “Zero Quality Control: Source Inspection and the Poka-Yoke System” se puede consultar una información más exhaustiva de su teoría (Shingo, 1986).

2.3. DEFINICIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Diferentes autores aportan diferentes definiciones sobre la gestión de la calidad. A continuación se recogen algunas ideas y comentarios considerados como más significativos.

Pegels (1994) la define en términos de prácticas desarrolladas por las empresas, más que como un concepto teórico o académico. Para Hill y Wilkinson (1995) la gestión de la calidad se percibe de forma distinta según el tamaño de la organización, las condiciones del mercado en el que opera, el sector y el diferente grado de desarrollo alcanzado del término calidad. Juran (1969), Ishikawa (1985) y Deming (1986) comparten el fundamento de que mediante la gestión de la calidad se consigue lograr la supervivencia de la empresa en el mercado, puesto que ésta contribuye a promover la estabilidad en la comunidad, a generar productos y servicios útiles para los clientes, así como proporcionar a sus miembros satisfacción y desarrollo. Crosby (1984) se refiere a la gestión de la calidad mediante la expresión “cero defectos” y Feigenbaum (1961) señala que se trata de una filosofía orientada al consumidor.

Definiciones posteriores amplían este concepto inicial, como por ejemplo la realizada por Leal (1997), a partir de Ross (1994), que define la gestión de la calidad como “una filosofía de gestión integral y un conjunto de prácticas que enfatiza la mejora continua, la satisfacción de los requisitos del cliente, la reducción del reproceso, un pensamiento de largo alcance en el tiempo, el incremento de la implicación de los empleados y el uso de equipos de trabajo, el rediseño de los procesos, el benchmarking competitivo, la resolución de problemas en grupo, medición constante de los resultados y, relaciones estrechas con los suministradores”.

A partir de aquí consideramos que la gestión de la calidad es tanto una filosofía de trabajo como un sistema de gestión formado por un conjunto de prácticas o principios para gestionar una organización. Por ello la gestión de la calidad no es un nuevo paradigma, sino que se trata de una práctica de dirección que captura aspectos de modelos establecidos de organización y los amplía para proporcionar una metodología práctica.

2.3.1. Principios de la Gestión de la Calidad

Estas prácticas o principios de la gestión de la calidad que aplican las empresas que desarrollan la filosofía de la calidad son los identificados en la Tabla 5.

Tabla 5. Principios de la gestión de la calidad.

PRINCIPIOS	MÉTODOS
LIDERAZGO Compromiso demostrable mediante acciones a los ojos de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso dirección • Comité de calidad
GESTIÓN DE LAS PERSONAS Implicación de todos los empleados, formación continua para un mayor número de empleados, participación en actividades de mejora a través de sugerencias y equipos, flujo de información en todos los sentidos eliminando las barreras de comunicación dentro de la empresa y favoreciendo la cooperación interna y externa y el aprendizaje continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de información • Plan de formación individual • Formación para el puesto • Programa de formación general • Sistemas de participación • Sistemas de reconocimiento de empleados
PLANIFICACIÓN Definición de objetivos y acciones para conseguirlos	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de la misión y visión • Política de la calidad • Objetivos • Plan estratégico • Comunicación de estrategias • Control y mejora de los planes
INFORMACIÓN Y ANÁLISIS Evaluación continua a través del establecimiento de indicadores y sistemas de evaluación que permitan medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados y las actividades de la empresa, proporcionando información para mejorar la calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoría de la calidad • Evaluación del desempeño de empleados • Diagnóstico del negocio • Coste de la calidad • Uso de indicadores • Actividades de autoevaluación • Herramientas básicas de la calidad • Otras técnicas y herramientas
GESTIÓN DE PROCESOS Gestión de los procesos para elaborar eficientemente productos /servicios, identificando y mejorando los procesos que los elaboran	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de la calidad • Instrucciones de trabajo • Certificado ISO 9001
GESTIÓN DE PROVEEDORES Gestión de las relaciones con los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoría de calidad • Evaluación del proveedor • Formación del proveedor • Acuerdos de calidad concertada
ENFOQUE EN LOS CLIENTES/GRUPOS DE INTERÉS Enfoque basado en el cliente y otros grupos de interés. Todo trabajo debe realizarse pensando siempre en el cliente para satisfacerlo. La organización desarrolla sus actividades mostrando sensibilidad y preocupación por los aspectos sociales y medioambientales	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de reclamaciones • Identificación de las necesidades del cliente • Servicio posventa • Manual de gestión medioambiental • Procedimientos de gestión medioambiental • Certificado ISO 14001, EMAS, etc. • Memorias de responsabilidad social
DISEÑO Todos los departamentos participan en el diseño de productos	<ul style="list-style-type: none"> • Especificaciones de productos / servicios • Análisis del ciclo de vida del producto

Fuente: Claver et al. (2011)

2.4. MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

2.4.1. Modelo EFQM de Excelencia

Junto al Modelo de Excelencia de la EFQM existen otros dos grandes modelos utilizados a nivel mundial como son el modelo del premio Malcolm Baldrige creado en Estados Unidos en 1987 y el del premio Deming instituido en Japón en el año 1951 (Ugalde, 1995; Counwenberg et al., 1997; Huidobro, 1998).

En 1988 Jacques Delors, presidente de la Comisión Europea (CE) y catorce de las principales empresas de Europa Occidental crean la *European Foundation for Quality Management* (EFQM) o Fundación Europea para la Gestión de la Calidad que, en la actualidad, está formada por más de 1.000 miembros procedentes todos los sectores empresariales y organizaciones no lucrativas.

Se trata de una entidad sin ánimo de lucro que nace con el propósito de ayudar a las compañías europeas a ser más competitivas en el mercado mundial (Juliá, 2003). Su objetivo primordial es “crear las condiciones para reforzar la posición de la economía europea, apoyando la gestión de las organizaciones europeas dirigidas a acelerar el proceso de hacer de la calidad un factor decisivo para lograr ventaja en la competencia mundial y estimulando y ayudando a todas las organizaciones de Europa a participar en actividades de mejora que conduzcan a la excelencia en la satisfacción del cliente y en la ejecución total” (Zeeuw, 1995).

En 1991 se publica la primera versión del modelo europeo bajo la denominación de Modelo EFQM de Excelencia Empresarial (EFQM Business Excellence Model) y el European Quality Award (EQA) o Premio Europeo a la Calidad patrocinado conjuntamente por la EFQM, la European Organisation For Quality (EOQ) o Asociación Europea para la Calidad y la Comisión Europea (Aly, 1997).

Según Membrado (2002), tal vez las exigencias de este premio europeo sean menores que las correspondientes al premio Malcolm Baldrige, además de que son más sencillas y permiten una mayor libertad de actuación y una interpretación más flexible.

Tanto la aparición del Modelo EFQM como el premio sirvieron para acelerar el proceso de aceptación de la calidad total como una estrategia empresarial, así como para valorar, estimular y reconocer a aquellas empresas europeas que demuestran excelencia en su gestión de calidad y en el proceso de mejora continua (EFQM, 2010c; Boris, 1995; Ghobadian y Woo, 1996; Naylor, 1999).

En 1994 la CE anima a la EFQM y la EOQ a crear nuevas versiones del modelo orientadas al sector público y a la PYME. En 1999 y tras el compromiso de la EFQM de revisar el modelo cada dos años, se efectúa la primera revisión del mismo que pasó a denominarse Modelo EFQM de Excelencia (EFQM Excellence Model). En esta segunda versión se suprime la palabra “Empresarial” o “Business” que podía llevar a considerar que el modelo sólo era aplicable a organizaciones empresariales (EFQM, 1999c). En el año 2013 se publica una nueva revisión del modelo que es la que actualmente está en vigor y cuyo contenido se aborda a continuación.

La ventaja del Modelo es que puede ser aplicado a cualquier organización, independientemente del tamaño, sector o antigüedad. No caduca y tiene en cuenta un gran número de conceptos distintos. Proporciona un lenguaje común que facilita que nuestros miembros intercambien de forma efectiva sus conocimientos y experiencias, tanto dentro como fuera de su propia organización (EFQM, 2013).

Los principios de gestión en los que se basa, también denominados conceptos fundamentales de la excelencia (EFQM 2013), hacen que el modelo europeo pueda ser considerado como una referencia en la introducción de la gestión de la calidad en una organización (Ghobadian y Woo, 1996; Eskildsen y Kanji, 1998; Westlund, 2001).

En este sentido, Knutton (1994), Rich (1997), Black y Crumley (1997), Larsen y Häversjö (1998), Pérez (1998), Abella (1998), Arteaga (1998) y Hodgetts et al., (1999) manifiestan que el Modelo EFQM es en sí mismo un marco de trabajo que facilita la gestión basada en los principios de la calidad total.

Los ocho conceptos fundamentales del modelo son los siguientes (EFQM, 2013):

1. Añadir valor para los clientes. Las organizaciones excelentes añaden constantemente valor para los clientes comprendiendo, anticipando y satisfaciendo necesidades, expectativas y oportunidades.
2. Crear un futuro sostenible. Las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo que les rodea porque incrementan su propio rendimiento al tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto.
3. Desarrollar la capacidad de la organización. Las organizaciones excelentes incrementan sus capacidades gestionando el cambio de manera eficaz dentro y fuera de ellas.
4. Aprovechar la creatividad y la innovación. Las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua y la innovación sistemática, aprovechando la creatividad de sus grupos de interés.
5. Liderar con visión, inspiración e integridad. Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.
6. Gestionar con agilidad. Las organizaciones excelentes se reconocen de manera generalizada por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas.
7. Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas. Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización.
8. Mantener en el tiempo resultados sobresalientes. Las organizaciones excelentes alcanzan resultados sobresalientes que se mantienen en el tiempo y satisfacen las necesidades a corto y largo plazo de todos sus grupos de interés, en el contexto de su entorno operativo.

Con relación a los criterios del modelo, según (EFQM, 2013), para alcanzar el éxito una organización necesita reforzar su liderazgo y establecer una clara estrategia. Necesita desarrollar y mejorar la política con sus empleados así como cuidar a los colaboradores y mejorar los procesos con el fin de dar valor añadido a los productos y servicios que ofrece a sus clientes.

Si los enfoques son correctos y están bien implementados, la organización podrá alcanzar los objetivos que desea y lo que sus grupos de interés esperan. En la Tabla 6 se desglosan las definiciones de cada uno de los agentes facilitadores o prácticas de calidad del modelo EFQM.

Tabla 6. Criterios del Modelo EFQM.

AGENTES	DEFINICIÓN
1. LIDERAZGO	En las organizaciones excelentes, el líder tiene un rol modelo por sus valores y ética, inspira confianza, es flexible, se anticipa y reacciona a tiempo para asegurar el éxito de la organización.
2. ESTRATEGIA	Las organizaciones excelentes implantan la misión y visión por medio del desarrollo de una estrategia enfocada a los grupos de interés. Políticas, planes, objetivos y procesos son desarrollados y desplegados para lograr la estrategia.
3. PERSONAS	Las organizaciones excelentes valoran a sus personas y crean una cultura que permite el logro de beneficios mutuos.
4. ALIANZAS Y RECURSOS	Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, los proveedores y los recursos internos para apoyar la estrategia de los procesos.
5. PROCESOS, PROD. Y SERV.	Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para generar el crecimiento del su valor para sus clientes y otros grupos de interés.

Fuente: Elaboración propia, a partir de EFQM (2013).

Según EFQM (2013), a través de la implantación de estos agentes o prácticas de calidad, las organizaciones alcanzan resultados excelentes en línea a sus objetivos estratégicos. En la Tabla 7 se presenta, de forma esquemática, la definición de cada uno de los resultados.

Tabla 7. Resultados del Modelo EFQM.

RESULTADOS	DEFINICION
RESULTADOS EN LOS CLIENTES	Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de sus clientes.
RESULTADOS EN LAS PERSONAS	Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de las personas.
RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.
RESULTADOS CLAVE	Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan financiación.

Fuente: Elaboración propia, a partir de EFQM (2013).

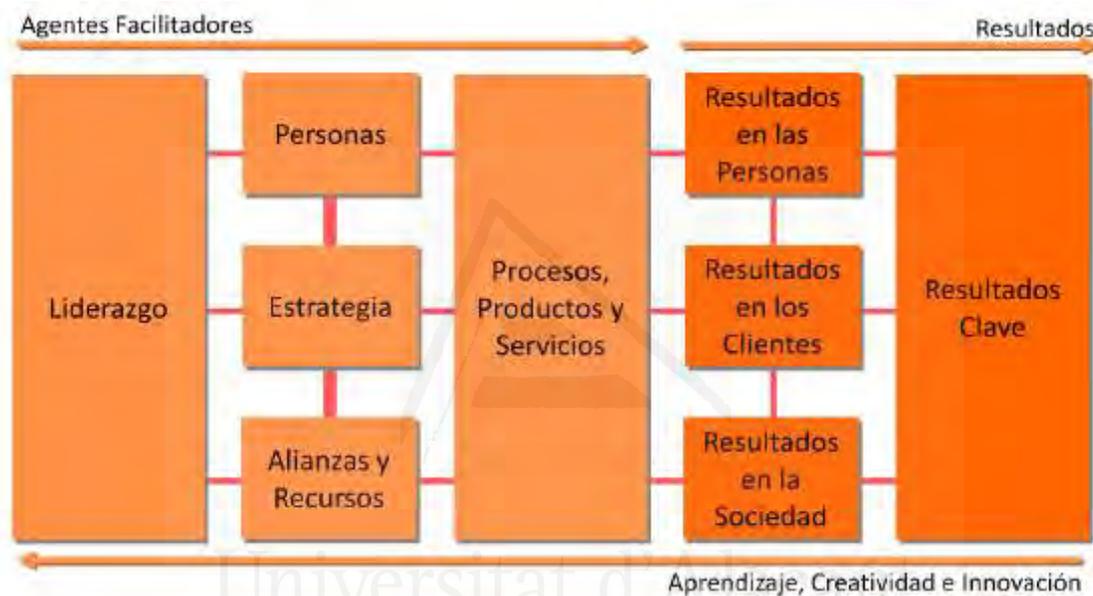
En los cuatro criterios de resultados podemos encontrar que las organizaciones excelentes:

- Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basados en las necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.
- Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con sus clientes basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.
- Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de clientes específicos.
- Demuestran resultados positivos y sostenidos en los clientes durante al menos 3 años.
- Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento, percepciones y resultados relacionados.
- Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.

- Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con sus clientes con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.

En la Figura 2 se representan las relaciones entre los agentes facilitadores o prácticas de calidad y los resultados del modelo.

Figura 2. Relaciones entre Agentes y Resultados



Fuente: EFQM (2013).

Según EFQM (2013), la lógica REDER define los pasos que toda organización necesita para alcanzar la excelencia, estos son:

- Establecer los Resultados que quiere lograr como parte de su estrategia.
- Planificar y desarrollar una serie de Enfoques sólidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
- Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar su implantación.

- Evaluar, Revisar y Perfeccionar los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje.

En la Figura 3 se presenta el “Esquema Lógico REDER” que, tal y como se establece en el modelo europeo de excelencia es una poderosa herramienta de gestión y una manera estructurada de evaluar el rendimiento de una organización.

Figura 3: Esquema Lógico REDER



Fuente: EFQM (2013).

El Modelo ha de evaluarse periódicamente, para conocer las capacidades actuales de la organización y mejorar el rendimiento en el futuro. Gracias a la evaluación periódica del modelo, la organización podrá identificar las fortalezas y oportunidades.

2.4.2. Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001

La Organización Internacional de Estandarización, International Organization for Standardization (ISO), es una federación de institutos de estandarización nacionales, miembros de ISO que trabajan a través de comités técnicos en más de 173 países. En la actualidad es el principal agente de elaboración de estándares internacionales con sede en Ginebra, Suiza. Estos sistemas de calidad se crearon a mediados de los ochenta y han tenido diversas revisiones y actualizaciones. Los comités técnicos de ISO con representantes de todos los socios preparan los estándares internacionales y para su publicación se requiere la aprobación del 75% de los miembros (IMNC, 2008).

El sistema de calidad ISO 9001 promueve un enfoque basado en procesos buscando la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de sus requisitos. Parte primordial del sistema es la estandarización o documentación de los procesos (IMNC, 2008). Este planteamiento significa la aplicación de un sistema de gestión por procesos. El enfoque basado en procesos hace hincapié en el cumplimiento de los requisitos de los procesos, la identificación de los procesos que aportan valor, la eficacia del proceso, mejora del desempeño y los procesos con un sistema de medición determinado (IMNC, 2008).

El cliente es el objetivo final del sistema ISO 9001, desde la producción del producto o servicio hasta la verificación de la satisfacción de las necesidades del cliente. El sistema ISO 9001 persigue la obtención de una certificación, todo ello con el objetivo final de lograr la satisfacción del cliente (ISO, 2007).

En cuanto a los requisitos, la norma ISO 9001:2015 se divide en 10 capítulos (4 capítulos generales y 6 capítulos de requisitos). La Tabla 8 presenta de forma esquemática el contenido de los capítulos de la norma ISO 9001:2015.

Tabla 8. Capítulos ISO 9001:2015.

0. INTRODUCCIÓN	
1. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN	
2. REFERENCIAS NORMATIVAS	
3. TÉRMINOS Y DEFINICIONES	
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> 4.1. Comprensión de la organización y de su contexto 4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de todas las partes 4.3. Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad 4.4. Sistema de gestión de la calidad y sus procesos
5. LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> 5.1. Liderazgo y compromiso 5.2. Política 5.3. Roles, responsabilidades y autoridades de la organización 5.4. Roles, responsabilidades y autoridades de la organización
6. PLANIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> 6.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades 6.2. Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos 6.3. Planificación de los cambios
7. APOYO	<ul style="list-style-type: none"> 7.1. Recursos 7.2. Competencia 7.3. Toma de conciencia 7.4. Comunicación 7.5. Información documentada
8. OPERACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> 8.1. Planificación y control operacional 8.2. Requisitos para los productos y servicios 8.3. Diseño y desarrollo de los productos y servicios 8.4. Control de los procesos, productos y servicios suministrados 8.5. Producción y prestación del servicio 8.6. Liberación de los productos y servicios 8.7. Control de las salidas no conformes
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	<ul style="list-style-type: none"> 9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación 9.2. Auditoría interna 9.3. Revisión por la dirección
10. MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> 10.1. Generalidades 10.2. No conformidad y acción correctiva 10.3. Mejora continua

Fuente: AENOR (2015).

La norma ISO 9001 establece que la organización debe establecer, documentar, implantar y mantener un sistema de gestión de la calidad, y mejorarlo de acuerdo a los requisitos que se establecen en esta norma internacional (ISO, 2007). Así mismo, la organización debe identificar, documentar y relacionar los procesos que afectan a la capacidad de satisfacer al cliente.

La documentación del sistema de calidad suele incluir una política, objetivos, un manual y los procedimientos de calidad. La extensión de la documentación del sistema de gestión de la calidad dependerá del tamaño de la organización, el tipo de actividades, sus procesos y sus interacciones y el perfil del personal.

La última versión de la norma se publicó en 2015 e incorpora algunas diferencias con el texto anterior, de 2008, que todavía está en vigor. A continuación se presentan algunas de estas novedades (Gómez, 2015):

- Se refuerza una idea fundamental: el pensamiento basado en el “riesgo forma parte del enfoque a procesos”.
- Se identifica más claramente la información documentada mínima que debe mantenerse y/o conservarse.
- Queda más ampliamente explicado el concepto de “oportunidad”, como el efecto positivo de la incertidumbre en el sistema de gestión de la calidad.
- Se puntualiza la posible influencia de los factores sociales y psicológicos en el ambiente para la operación de los procesos.
- Se ha refundido parte del contenido de la introducción y el de los anexos informativos para simplificar la información.

Según Gómez (2015), la razón de ser de la revisión de las normas es que sigan siendo útiles y eficaces con el paso del tiempo. Por ello, la UNE-EN ISO 9001:2015 adopta una serie de valores que actualmente están presentes en las organizaciones líderes y que se refieren a:

- Entender el conocimiento como un activo más. Ninguna organización puede permitirse poner en peligro o infrautilizar el conocimiento que adquiere en el transcurso de su actividad. Es necesaria, además, una permanente reflexión sobre si dispone de los conocimientos necesarios para ofrecer un producto o servicio acorde a lo que desea el cliente.
- La importancia de las personas. Las personas de la organización son algo más que un recurso. El impacto que la toma de conciencia del personal genera en el producto o servicio que recibe el cliente es crítico.
- La comunicación interna y externa. Se pone el foco no solo en la adecuación de los contenidos, de los destinatarios y del momento en que se realizan las comunicaciones, sino también en un uso eficaz de las herramientas utilizadas para ello.
- La calidad del servicio. Esta concepción no es exclusiva del sector servicios. Cualquier empresa industrial ofrece al cliente su producto de forma conjunta con la prestación de un servicio. La calidad del servicio es asumida también por otros tipos de organizaciones, como asociaciones con fines sociales, administraciones públicas, instituciones políticas, culturales, etc.
- Los resultados como objetivo permanente. Por último, la actual norma ofrece una clara orientación a resultados, al demostrar que el sistema de gestión de la calidad es eficaz. Los datos, la información y las acciones, deben adquirir más protagonismo que los formalismos. Una buena definición de los resultados que se pretenden obtener de los procesos y la información que demuestre su logro, serán los principales pilares de cualquier sistema de gestión.

Esta norma puede aplicarse a cualquier empresa de cualquier sector, entre ellos el turístico y el sector hotelero, con resultados positivos como demuestran diferentes estudios (Nield y Kozak, 1999; Alonso-Almeida et al., 2012).

No obstante, algunos autores también señalan algunos inconvenientes como por ejemplo el coste, el tiempo de la implantación y el exceso de burocracia operativa (Ingram y Daskalakis, 1999; Nield y Kozak, 1999). Además, en ocasiones, los consultores que asesoran en su implantación no tienen experiencia en el sector turístico (Augustyn y Pheby, 2000).

Es por ello que en el caso español se creó un modelo de calidad aplicable al sector turístico que actualmente están aplicando muchas empresas turísticas como es la marca de calidad turística (certificado Q). Desde el punto de vista de los clientes, el hecho de que un hotel esté certificado con la norma ISO 9001 no es una garantía de un estándar de calidad específico, sino simplemente que el servicio ofrecido a los clientes se ajusta a los niveles, o requisitos del servicio, que el propio hotel haya establecido. Por su parte, el certificado Q indica los requisitos del servicio que el cliente espera al estar basado en una norma específica del sector.

2.4.3. Marca Q de Calidad Turística

La Marca Q de calidad turística es una marca española de reconocido prestigio dirigida a la certificación voluntaria de servicios turísticos (ICTE, 2016). El Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE) ostenta la competencia en exclusiva para certificar esta marca. El ICTE es una organización empresarial privada, sin ánimo de lucro nacida en el año 2000. Su sede central se encuentra en Madrid, cuenta con más de una veintena de delegaciones territoriales y dispone de más de un centenar de auditores en toda España (ICTE, 2016). El Sistema de Calidad Turístico Español fue creado por iniciativa del sector empresarial y con el apoyo de la Administración Central, en concreto, la Secretaria General de Turismo. Este sistema se ha convertido en la mayor apuesta de los últimos años en la mejora de la gestión interna de las organizaciones turísticas para mejorar la calidad del servicio.

La Marca de Calidad Turística Española representada en la actualidad por la imagen de una Q es una marca de garantía que tiene las siguientes características (Martínez, 2006):

- Es rigurosa, ya que para obtenerla se hace imprescindible superar pruebas de carácter objetivo establecidas en las normas.
- Es prestigiosa, porque demuestra el compromiso empresarial de alcanzar la plena satisfacción del cliente; diferenciadora, en el sentido de que únicamente pueden obtenerla aquellos establecimientos que aseguren el cumplimiento de unos niveles mínimos de servicio.
- Es fiable porque los mecanismos utilizados para evaluar el cumplimiento o no de los requisitos de las normas son independientes del sector y se diseñan de acuerdo con la normativa intersectorial aplicable.

Esta marca de garantía surgió por la necesidad de aplicar un sistema de gestión homogéneo a todo el sector turístico español y que hoy en día es coordinada por el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE) como único gestor que nació con el apoyo de la Administración Turística del Estado (Rodríguez, 2009). El ICTE tiene como funciones básicas: la normalización, implantación, certificación y promoción de la Marca Q de Calidad Turística Española.

La Marca Q de Calidad Turística sirve como una herramienta de autoevaluación de todas las áreas del establecimiento. Por otra parte, si se aplica de manera recurrente en el tiempo, proporciona una información muy valiosa sobre la efectividad de las medidas correctivas implantadas para mejorar los puntos débiles, así como de la eficacia conseguida a la hora de reforzar las áreas más positivas (Carrasco, 2009).

La certificación de un sistema de gestión de la calidad es un proceso de mejora continua que lleva a la excelencia. Las empresas que cuentan con este certificado logran varias ventajas como la mejora del producto o servicio y diferenciarse de la competencia. De igual forma, el cliente también obtiene una serie de ventajas como la disminución de la incertidumbre ante la elección del establecimiento turístico y una mayor confianza y garantía de un buen servicio (Yepes, 2009).

Según el propio ICTE la norma presenta dos tipos de ventajas para la empresa:

- Ventaja a nivel externo porque aumenta la satisfacción de los clientes (fomentando la fidelización directa e indirecta), mejora la reputación de la organización y cuenta con un sello diferenciador frente al cliente potencial.
- Ventaja a nivel interno- porque mejora la gestión y eficacia de sus actividades, optimiza los recursos, motiva al personal, controla el desempleo de la organización, etc.

Pero a la Marca Q también se le puede achacar un inconveniente y es la falta de reconocimiento a nivel internacional, algo que no ocurre con la certificación ISO 9001 que es reconocida internacionalmente. Por ello, aquellas empresas turísticas que reciben un alto porcentaje de clientes extranjeros se certifican con la norma internacional ISO 9001 o incluso les puede interesar situarse en la última etapa de la evolución histórica del término calidad, que es la calidad total, mediante la obtención de la Excelencia a través del Modelo EFQM (Membrado, 2002).

El ICTE señala que sus Normas Turísticas de Calidad están situadas en un nivel intermedio entre las Normas ISO 9001 y el Modelo EFQM de Excelencia, y la implantación de la Marca Q de Calidad Turística es compatible con una certificación ISO 9001 y la Excelencia. Para obtener la Marca Q han de llevarse a cabo los siguientes pasos (ICTE, 2016):

- Implantar los requisitos de la norma correspondiente- gestión, estándares de servicio, infraestructuras y equipamientos.
- Acordar con una empresa homologada la auditoría.
- Evidenciar durante la auditoría el cumplimiento de los requisitos técnicos.
- Implantar y evidenciar las mejoras correspondientes.
- Obtener el certificado y ponerlo en valor, dentro y fuera de la organización.
- Superar la auditoría de verificación anualmente.

Por último, tal y como se puede apreciar en la Figura 4, el proceso de adhesión y certificación de la Marca Q pasa por una secuencia de actividades tanto por parte de la entidad turística como por parte del ente gestor.



Fuente: Instituto para la Calidad Turística Española (2014)

El certificado Q persigue alcanzar unos estándares mínimos de calidad que dependen de la categoría del hotel, tipo de servicio y tipo de establecimiento, aunque cada establecimiento puede establecer estándares más altos a los fijados en la norma. En la Tabla 9, que se muestra a continuación, se detallan las características y la definición de la Marca Q de Calidad Turística.

Tabla 9. Definición y características de la Marca “Q” de calidad turística.

DEFINICIÓN	<p>La Marca Q, cuya denominación genérica es 'Calidad Turística Española', es común a cualquier actividad relacionada con los servicios o productos turísticos. El ICTE administra y gestiona dicha Marca emitiendo en su caso la correspondiente actualización para su uso y vigilando su utilización.</p> <p>En cuanto a su concepción: Han sido desarrolladas de forma específica por y para el Sector Turístico Español. Responde a una metodología común aunque adaptada a las características de cada subsector y producto.</p>
CARACTERÍSTICAS	<p>En cuanto a la participación: Tienen carácter voluntario y abierto</p> <p>En cuanto a su componente estratégico: Está orientada hacia una perspectiva de rentabilidad (mejora competitiva), facilitando además la comunicación visual al mercado a través de la concesión de una Marca de Calidad que identifica a los establecimientos.</p> <p>En cuanto a su implantación: Se adapta a la política de calidad de cada empresa. Es compatible con ISO 9001.</p>
OBJETIVOS	<p>Dota a las empresas del sector turístico español de un sistema de gestión y mejora de la calidad de productos y servicios, que les permite crear una ventaja competitiva adecuada a los nuevos retos que el mercado les plantea.</p> <p>Reconocimiento de la imagen de marca de España como destino de calidad. El SCTE incide por tanto en la "enfaticación del concepto de Calidad Turística Española" como signo diferenciador en los mercados internacionales y el espíritu de colaboración de todos los agentes implicados.</p>

Fuente: Elaboración propia, a partir de la web del ICTE (2016).

A continuación se detallan los tipos de organizaciones que pueden optar a la certificación de la Marca Q (ICTE, 2016):

- Alojamientos rurales
- Autocares de turismo
- Establecimientos balnearios
- Campings y ciudades de vacaciones
- Campos de golf
- Convention Bureaux
- Destinos
- Espacios naturales protegidos
- Estaciones de esquí y montaña
- Formación de guías de turismo
- Hoteles y apartamentos
- Instalaciones náutico deportivas
- Ocio nocturno
- Oficinas de información turística
- Palacios de congresos
- Patronatos de turismo
- Playas
- Servicio de azafatas y organización
- Servicios de restauración
- Servicios turísticos de intermediación
- Tiempo compartido
- Turismo de salud

- Empresas de turismo activo
- Turismo industrial

De estos subsectores turísticos, dado el objeto de esta tesis, es interesante centrarse en el sector hotelero. En este sector, la norma que establece los requisitos de calidad para obtener el certificado Q para hoteles es la norma UNE 182001, titulada “Hoteles y apartamentos turísticos. Requisitos para la prestación del servicio”.

Es una norma de calidad elaborada por el Comité técnico de AENOR AEN/CTN 182, cuya secretaría desempeña el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE), que pueden aplicar los hoteles y apartamentos turísticos en España para obtener posteriormente la marca o el certificado Q de calidad turística española del ICTE.

De este modo, en el caso de España, la industria hotelera puede utilizar los modelos aceptados internacionalmente como la norma ISO 9001 y/o la norma Q del ICTE. Muestra de ello es que muchos hoteles españoles están certificados por una u otra norma, incluso algunos de ellos por ambas.

Según Casadesús y Karapetrovic (2005) si la norma de calidad (por ejemplo ISO 9001 o Q) se adopta correctamente puede tener efectos positivos en los siguientes resultados:

- Financieros (incremento de ventas, mejora de la cuota de mercado).
- Operativos (mejora de las relaciones con los proveedores, reducción de costes y no conformidades, cumplimiento de fechas de entrega).
- Satisfacción de clientes (reducción de quejas, mejora de la satisfacción).
- Satisfacción de los empleados (mejora de la salud y seguridad en el trabajo, reducción del absentismo, aumento de la participación).

En cuanto a los requisitos, la norma de calidad UNE 182001:2008 se estructura en ocho bloques que corresponden a diferentes aspectos de la gestión de un hotel: dirección, alojamiento, restauración, eventos, mantenimiento, limpieza, aprovisionamiento y animación. En la Figura 5 se representa gráficamente el esquema de la composición de la norma.

Figura 5: Esquema UNE 182001:2008



Fuente: ICTE (2016)

En la Tabla 10 se presentan los requisitos de la norma para la gestión de un hotel.

Tabla 10. Requisitos de la Gestión en un Hotel

DEPARTAMENTO	REQUISITOS DE GESTIÓN
DIRECCIÓN	<p>Planificación: política calidad y objetivos, definir servicios con tarifas (visibles).</p> <p>Organización: organigrama, responsabilidades, funciones, mecanismos de comunicación, manual de calidad, procedimientos, instrucciones de trabajo, registros, documentación que exija la legislación, gestión de documentos y registros, no conformidades, gestión ambiental, accesibilidad (cumplir con la legislación vigente), procedimientos de felicitaciones, quejas y sugerencias, seguridad (riesgos laborales, seguridad alimentaria, etc.).</p> <p>Gestión de los recursos: puestos, procesos de selección, formación, atención al cliente, comunicación interna, gestión de los servicios subcontratados.</p> <p>Comercialización: informar de los servicios (web, folletos, etc.), contratación de servicios con las agencias viajes, etc.</p> <p>Control y mejora continua: sistema de indicadores, percepción cliente, revisión del sistema, mecanismos de mejora.</p> <p>Recursos humanos y materiales</p> <p>Reservas: gestión de reservas (cómo atenderlas, registrarlas, anularlas), condiciones de garantía de reserva, promociones, tratamiento casos especiales (grupos, etc.).</p> <p>Llegadas: servicio de portería, servicio de equipaje, check-in.</p>
ALOJAMIENTO	<p>Atención continua: impresos de recogida de mensajes, custodia de bienes, atención telefónica, equipamiento habitaciones.</p> <p>Facturación y salida: armario o cuarto maletero cerrado (3, 4, 5*), check-out.</p> <p>Planificación de la oferta gastronómica: desayuno, almuerzo, cena, servicio de habitaciones, servicio de bar</p> <p>Manipulación y elaboración</p> <p>Recursos humanos y materiales: formación del personal (ej. cocina)</p> <p>Compras, almacenamiento</p> <p>Métodos de producción: etiquetado, tratamiento desperdicios</p>
RESTAURACIÓN	<p>Horarios: de atención al cliente</p> <p>Servicios de atención: montaje mesas, dotación mínima buffet, dotación mínima almuerzo / cena, etc.</p> <p>Reuniones de empresa, banquetes, exposiciones y otros eventos</p> <p>Reservas /seguimiento /contratación.</p> <p>Coordinación e información.</p>
EVENTOS	<p>Preparación y montaje.</p> <p>Control, seguimiento y atención durante la realización del evento.</p> <p>Facturación.</p>
MANTENIMIENTO	<p>Edificaciones, equipos. Debe contemplar la gestión ambiental y la seguridad (incendios, seguridad sanitaria, emergencias, etc.)</p>
LIMPIEZA	<p>Limpieza de instalaciones y lencería-lavandería. Se describen los procesos de limpieza, cambios de cama y toallas, frecuencia de limpieza de las zonas del establecimiento (vestíbulo, aseos, pasillos de las habitaciones, restaurante, etc.), lencería y lavado de textiles del establecimiento y de la lavandería y limpieza en seco de prendas del cliente.</p>
APROVISIONAMIENTO	<p>Gestión de compras, recepción de mercancías, selección y evaluación de proveedores y almacenamiento de los productos adquiridos.</p>
ANIMACIÓN	<p>Juegos de mesa, espectáculos, música en directo, etc.: planificación (horarios, fechas, plan de actividades, etc.) y programa de actividades.</p>

Fuente: Elaboración propia, a partir de AENOR (2008)

Para finalizar el presente capítulo, se presenta un resumen comparativo sobre las normas de calidad que se han abordado (Tabla 11).

Tabla 11. Comparativa entre el Modelo EFQM, ISO 9001 y Q de Calidad Turística

MODELO	DEFINICION	CRITERIOS
EFQM	Se trata de un instrumento práctico, no prescriptivo que permite a las organizaciones evaluarse y disponer de una estructura básica para el sistema de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Estrategia • Personas • Alianzas • Procesos, productos y servicios • Resultados en los clientes • Resultados en las personas • Resultados en la sociedad • Resultados clave
ISO 9001	Es una norma sobre gestión de la calidad que guían a las organizaciones en su camino hacia la mejora de la calidad. La norma adopta un enfoque a procesos e indica que la organización debe desarrollar, implantar y mejorar su sistema de gestión de la calidad para satisfacer a sus grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Política • Planificación • Apoyo • Operación • Evaluación del desempeño • Mejora
Q	Esta marca de garantía aplica un sistema de gestión homogéneo a todo el sector turístico español. Es una herramienta de autoevaluación de todas las áreas del establecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Política de calidad y objetivos • Gestión de recursos humanos • Documentación del sistema de calidad • Satisfacción del cliente • Gestión de no conformidades • Seguimiento de procesos

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que las normativas mantienen semejanzas en su contenido ya que todas ellas están basadas en procesos, enfocadas a la mejora continua y a la satisfacción del cliente.

3. LIDERAZGO Y GESTIÓN DE LA CALIDAD: ANTECEDENTES

3.1. DEFINICIÓN Y TIPOS DE LIDERAZGO

A lo largo de los años se ha intentado definir el liderazgo y muchos autores han realizado sus aportaciones. Por ejemplo, según De Miguel (1993) y Hartog et al. (2007) el liderazgo es influir en los seguidores para cumplir objetivos. Hesselbein y Goldsmith (1996) señalaron que el líder no es alguien que se quiera o se admire, más bien es una figura que establece qué es necesario hacer y lo se debe hacer para cambiar la situación. Los autores resumieron que el líder debe ser visionario, distribuir sus facultades hasta lo más amplio de su organización y manejar la responsabilidad compartida y tener habilidades administrativas. Según Beer (1997), el liderazgo es un comportamiento que se puede aprender mediante técnicas de formación. Drucker (1999) afirmó que el líder es alguien que tiene seguidores. En esta definición se excluye a los líderes que carecen de subordinados y consideró que la existencia de líderes natos es casi nula.

A partir de las aportaciones de los diferentes autores podemos considerar como definición de liderazgo para esta tesis la siguiente: el liderazgo es el arte de influir y conducir a las personas incentivándolas para que trabajen de forma entusiasta por un objetivo común.

El líder es parte fundamental de cualquier modelo o sistema de calidad y así lo consideran los modelos existentes como el Modelo EFQM, el sistema ISO 9001 y la Marca Q del ICTE. En cada uno de estos modelos, el liderazgo es un criterio, proceso, impulsor de valor y casi siempre se maneja como un aspecto independiente y trascendente. Por esta razón se considera el liderazgo como uno de los principales insumos de calidad para una organización, ya que si el líder no está comprometido con la implantación del modelo o sistema, éste proceso difícilmente se puede llevar a cabo y mucho menos tener éxito.

El liderazgo se comenzó a estudiar hace relativamente poco tiempo, y aunque hay multitud de trabajos sobre el liderazgo y la gestión de la calidad por separado, poco se ha estudiado sobre la relación entre el liderazgo y la calidad en el sector turístico y más concretamente en el subsector hotelero. Por esta razón se decidió utilizarlo como parte de la propuesta de investigación de este trabajo para abordar la variable de liderazgo.

Según el enfoque relacional, existen varios tipos de liderazgo que facilitan la gestión de la calidad. Este enfoque tiene dos perspectivas:

- La primera, basada en las características del líder, identifica los siguientes tipos de liderazgo: liderazgo transaccional, liderazgo carismático, liderazgo visionario y liderazgo transformador (Katz, 1955-1974).
- La segunda basada en las habilidades y competencias relacionadas con la implantación de un modelo o sistema de gestión de la calidad (Cardona y Rey, 2008).

Las dos perspectivas, es decir, las características del líder y las habilidades que este puede aprender o desarrollar, dan lugar a la eficiencia en la gestión de la calidad. En este sentido, existen múltiples tipos de liderazgo, pero en este apartado se analizan aquellos que, según la literatura previa, pueden tener una mayor relación con la gestión de la calidad. Por ello se hace una recopilación de las definiciones y características de los siguientes tipos de liderazgo: el liderazgo transaccional, el liderazgo carismático, el liderazgo visionario y el liderazgo transformador.

3.1.1. Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional se ha definido como un proceso de intercambio de beneficios, transacciones y acuerdos, entre la empresa y sus trabajadores (Bass, 1990). Antonakis et al. (2003) lo identificaron como un proceso de intercambio basado en el cumplimiento de obligaciones contractuales, el establecimiento de objetivos y el control de resultados.

Podemos destacar las siguientes características del liderazgo transaccional:

- Liderazgo de recompensas contingentes: transacciones constructivas que se refieren a comportamientos del líder enfocados en clarificar roles y tareas y proveer a los seguidores con material y recompensas psicológicas en el cumplimiento de obligaciones contractuales.
- Gerencia por la excepción activa: activa vigilancia de un líder cuya meta es asegurar que los estándares son cumplidos.
- Gerencia por la excepción pasiva: el líder interviene una vez que los errores ya han ocurrido.

Bass et al. (2003) establecieron que este liderazgo implica que los seguidores están de acuerdo con aceptar o acceder con el líder en el intercambio de alabanzas, recompensas y recursos para evitar las acciones disciplinarias.

Este proceso está basado en las metas establecidas y contribuye a altos niveles de esfuerzo y desempeño. Cardona y Rey (2008) señalaron que este tipo de líder es buen gestor, negociador, aunque autoritario y con la posibilidad de ser agresivo. Para ellos, este liderazgo busca una base de estandarización y orden dejando a un lado las relaciones humanas.

3.1.2. Liderazgo carismático

El liderazgo carismático se define como un tipo de liderazgo que se basa en una relación de influencia personal, en la que el empleado está comprometido personalmente con el líder para llevar a cabo una misión conjunta y el líder comparte con sus seguidores los logros (Cardona y Rey, 2008). Conger y Kanungo (1987) lo describieron en términos de un comportamiento que debe ser observado, estudiado y analizado en un modelo formal. Según estos autores, el líder carismático y los empleados trabajan juntos para lograr objetivos conjuntos; al mismo tiempo el líder está sometido a la influencia del grupo. En consecuencia, el carisma es una atribución hecha por los seguidores que observan los comportamientos del líder en contextos organizativos.

Otra definición del líder carismático es “la atención que ha cambiado a líderes excepcionales quienes tienen efectos extraordinarios en sus seguidores y eventualmente en sistemas sociales” (House et al., 1991).

Con relación a las características del liderazgo carismático, Conger y Kanungo (1987) elaboraron una descripción de los comportamientos esenciales y distintivos de un líder carismático, afirmando que el carisma debe ser visto desde dos posiciones: las atribuciones y disposiciones de los seguidores y un conjunto de comportamientos manifiestos del líder.

Para House et al. (1991) el liderazgo carismático es recomendado para situaciones que requieran una implicación muy alta y activa del líder y sus seguidores en el logro de metas ideológicas. Aviolo et al. (1999) enfatizaron que en el caso del líder carismático, los seguidores desean identificarse con el líder. Yukl (1999) declaró que “los cambios radicales sólo pueden ser logrados cuando los seguidores ponen su confianza en la experiencia única del líder”.

Según Aviolo y Bass (2004), el líder carismático provee a los seguidores un claro impulso motivador, es un rol modelo para una conducta ética y construye una identificación con el líder y su visión articulada. Waldman et al. (2004) investigaron como el nivel de liderazgo carismático puede predecir el desempeño de la organización. Keegan y Hartog (2004) encontraron evidencias a favor entre los resultados de la organización y el liderazgo carismático, estableciendo que esta interdependencia era más fuerte en aquellos empleados que trabajaban bajo supervisión de aquellos en los que lo hacían por libre o sin un proyecto.

3.1.3. Liderazgo visionario

El líder visionario se define como aquel líder que ejerce en los subordinados una impresión positiva de los socios o dueños de la compañía y se relaciona positivamente con esfuerzos extras que persiguen el mejor desempeño de la organización. Sully de Luque et al. (2008) lo vinculan al establecimiento de un futuro convincente y con una visión ideológica.

Respecto a las características del líder visionario, Hartog et al. (2007) afirmaron que las características de “orientación hacia las personas”, “carismático” y “transformador” son elementos que se establecían en los procesos de reclutamiento de estos líderes.

Estos autores detectaron que a la hora de realizar el reclutamiento de líderes para las empresas, éstas diferenciaban las características que han de reunir los líderes de los niveles altos de aquellos que han de ocupar niveles intermedios o bajos. Estos autores recomiendan a las organizaciones poner mucho cuidado y atención en el reclutamiento de sus líderes. Además, identificaron la necesidad de realizar investigaciones que analicen si en la práctica los líderes están aplicando estas características.

Bob (1999) manifiesta que comprender la visión no es suficiente. El nuevo líder debe ser un constructor de una cultura que promueva confianza, participación, comunicación, inspiración y delegación en las personas.

El liderazgo visionario se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizativa que traspone las fronteras del presente y lo mejora (Carrión 2007). Según McFarland (2002) el líder visionario es capaz de motivar a sus empleados al logro de los objetivos.

3.1.4. Liderazgo transformador

El liderazgo transformador se define como un liderazgo que centra su enfoque en lo que Miles (1994) llamó “acciones críticas” para acelerar y liderar la “transformación” del sistema total, implicando tanto un cambio de negocio como un cambio de cultura. Hartog et al. (2007) hablaron sobre la “universalidad” de los atributos generales de liderazgo transformador.

Yukl (1999) definió al líder transformador como el que desarrolla acciones que dan poder a los seguidores y que los hace socios en el camino para lograr objetivos importantes, resaltando que el líder suele utilizar diferentes comportamientos según la situación (asesoramiento, apoyo, estimulación intelectual, etc.). Además, este tipo de liderazgo emplea un proceso de intercambio entre el líder y el subordinado y puede incluir una gerencia pasiva o activa.

Tanto el liderazgo transformador como el transaccional buscan que el seguidor se mueva de su autointerés al interés de la organización, a través de una influencia idealizada. Este cambio o proceso implica compromiso, implicación, lealtad y desempeño de sus seguidores (Bass, 1990). Bass (1990) y Bass et al. (2003) relacionan el liderazgo transformador o de influencia personal, con un paso más allá de la responsabilidad del líder porque motiva a sus seguidores y eleva los intereses de éstos. Para conseguir su objetivo, el líder puede emplear el carisma cubriendo necesidades emocionales o estimulando intelectualmente a sus empleados, sobre todo a través de una consideración individualizada sobre sus seguidores ya que tiene en cuenta la situación personal y las características de cada uno de ellos.

El líder transformador identifica las necesidades más altas y se centran en motivar a sus seguidores (Burns, 1978). Los líderes transformadores intentan aumentar su conciencia de la importancia de lograr ciertos resultados y fomentar a sus seguidores para que estos trasciendan su propio interés por el bien de todo el grupo.

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). El liderazgo transformador es el escogido para este trabajo ya que en él encontramos todas las características del liderazgo al que hace referencia el Modelo EFQM en el que nos basamos. La premisa básica del Modelo Europeo de Excelencia de que los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, las personas y la sociedad se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, las personas, las alianzas y recursos y, los procesos (EFQM, 2000, 2003b) queda recogida perfectamente en el modelo teórico objeto de contraste en esta investigación.

Por ello resulta interesante profundizar y analizar la definición y características vistas con las dimensiones señaladas por la literatura para medir este tipo de comportamiento. En este sentido, según el trabajo de Bass (1985) el liderazgo transformador tiene 6 dimensiones claves, que se presentan a continuación:

- Articular una visión. El líder defiende su opinión mediante justificaciones o razones con el fin de persuadir o convencer a sus seguidores.
- Proporcionar un modelo apropiado. El líder plantea un modelo adaptado a los objetivos que quiere alcanzar y lo evalúa, con la intención de realizar las modificaciones que sean necesarias.
- Fomentar la aceptación de los objetivos del grupo. El líder logra que sus seguidores acepten y se comprometan con la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses colectivos.
- Crear las expectativas de alto rendimiento. El liderazgo transformacional motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y, como consecuencia, se produce un beneficio para la colectividad.

- Prestar apoyo individualizado. El liderazgo transformador tiene relación con las necesidades humanas, y específicamente con el crecimiento personal, autoestima y autorrealización.
- La estimulación intelectual. El líder da mayor poder a sus seguidores para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades.

Según el trabajo de Lee et al. (2011), el liderazgo transformador tiene las siguientes cinco dimensiones:

- La influencia idealizada, como atributo personal, se refiere al carisma del líder, es decir, la percepción que este proyecta sobre los demás al ser percibido como una persona fiable y centrada en altos ideales de orden y ética.
- La influencia idealizada, como comportamiento, se refiere a las acciones carismáticas del líder que se centran en los valores, las creencias y el sentido de misión.
- La estimulación intelectual, implica el grado en el que el líder desafía las suposiciones, toma riesgos y solicita ideas de sus seguidores.
- La motivación inspiradora, se refiere a las formas en que el líder motiva a sus seguidores por ver el futuro con optimismo, haciendo hincapié en los objetivos ambiciosos, proyectando una idealizada visión y comunica que la visión se puede lograr.
- La consideración individualizada, implica la atención personalizada que el líder muestran hacia cada necesidad de sus seguidores. El líder apoya, fomenta y entrena a los seguidores para utilizar de la mejor manera su competencia.

Bass (1999) afirmó que los líderes pueden cambiar el estilo de liderazgo según la situación en la que se encuentren y resaltó que los líderes “que dejan hacer” a sus seguidores tienen bajos niveles de productividad y satisfacción. Este estilo de liderazgo transformador pasa por varias etapas o fases: la primera, en la que el líder debe encontrar la “energía” para lograr los modelos deseados; la segunda, en la que debe desarrollar la “visión” o “modelo” de éxito que se busca; y la tercera, en la que debe crear el proceso de transformación y finalmente “alienar” la organización.

El modelo de liderazgo de Bass y Avolio establece cuatro dimensiones: estimulación intelectual, consideración individual, influencia de atributos e influencia de comportamientos (Avolio et al., 1999; Bass et al., 2003; Ismail et al., 2010; Pillai et al., 1999). Por ejemplo, la estimulación intelectual se ve a menudo como un líder que se interesa en la inteligencia, racionalidad, lógica y solución de problemas en la organización (Dionne et al., 2003).

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”.

Los líderes transformadores, a través del estímulo de sus seguidores, continuamente buscan procesos novedosos y creativos, asignando tareas interesantes y que implican un reto para ellos (Bass et al, 2003).

Hartog et al. (1999) señalaron que algunos atributos del liderazgo transformador tienen una influencia positiva en los empleados como por ejemplo, la confianza, la motivación, el dinamismo, la comunicación y la construcción de un ambiente de confianza positivo, entre otros.

A partir de estas dimensiones del liderazgo transformador propuestas por trabajos previos, podemos identificar como dimensiones del liderazgo transformador para esta tesis las siguientes:

- La influencia idealizada 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. La influencia idealizada, como comportamiento: el líder se coloca a la cabeza de los problemas y comparte el éxito con sus seguidores.
- La estimulación intelectual: el líder hace que sus seguidores piensen por ellos mismos y lleguen a desarrollar sus propias habilidades.
- La motivación inspiradora: el líder alienta a sus seguidores para alcanzar un desempeño superior y logra un esfuerzo extra de ellos.

- La consideración individualizada: el líder es un buen comunicador y practica la escucha activa, porque muestra empatía con sus seguidores.

A raíz de estos estudios se formó el Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE), un programa de investigación universal sobre el liderazgo transformador. Este programa ha llegado a la conclusión de que algunos aspectos del liderazgo transformador son más culturales que otros como por ejemplo el entusiasmo, la toma de riesgos, la ambigüedad, el auto sacrificio, la sinceridad, la sensibilidad, la compasión, etc.

Según varios estudios, el liderazgo transformador está asociado a varios resultados positivos en lo individual y en la organización. Estos estudios han demostrado que:

- Incrementa la satisfacción del empleado (Podsakoff et al., 2000), el compromiso organizativo (Bycio et al., 1995), la satisfacción hacia su supervisor (Podsakoff et al., 1990), y el esfuerzo extra que realiza el empleado hacia la organización (Seltzer y Bass, 1990).
- Reduce la intención del empleado de abandonar su empleo (Bycio et al., 1995), mejora la ciudadanía organizativa (Podsakoff et al., 2000), mejora el rendimiento en general del empleado (Yammarino et al., 1993, y Bass, 1999), tiene influencia en el desempeño de los subordinados (Howell y Avolio, 1993) y, también en el diseño del medio ambiente laboral (Bass, 1985).
- Influye en la cultura organizativa y la productividad al mejorar el compromiso de los seguidores hacia metas y objetivos comunes (Friedman, 2004).
- Mejora la satisfacción laboral, lo que tiene una influencia fuerte en el clima organizativo (Korkmaz, 2007).
- Promueve la toma de decisiones por parte de los empleados, que se consiga través de un liderazgo participativo donde se comparte la toma de decisiones (Anderson y Herr, 2007).

Según Cardona y Rey (2008), un líder transformador es “un líder transaccional enriquecido” que se caracteriza por los siguientes puntos: su ética personal puede tener influencia y el subordinado está no sólo concentrado en el “premio” o recompensa que recibirá, sino en el logro en sí mismo.

En este proceso, la influencia del líder es más profunda, convence, guía y tiene gran capacidad de comunicación, logra que los seguidores se identifiquen con él y su visión y el subordinado tiene autonomía en su trabajo.

Para resumir este apartado se presentan, en la Tabla 12, las diferencias más significativas entre los tipos de liderazgo analizados.

Tabla 12. Comparativa entre tipos de liderazgo

TIPO DE LIDERAZGO	DEFINICIÓN	CARACTERÍSTICAS
TRANSACCIONAL	Intercambio de beneficios, busca transacciones, acuerdos, entre la empresa y sus trabajadores	El lidera transaccional se caracteriza por emplear: <ul style="list-style-type: none"> • Recompensas contingentes. • Gerencia por la excepción activa. • Gerencia por la excepción pasiva.
CARISMÁTICO	Relación de influencia personal, en la que el empleado está comprometido personalmente con el líder para llevar a cabo una misión conjunta y el líder comparte con sus seguidores los logros.	El líder carismático se caracteriza por: <ul style="list-style-type: none"> • Los beneficios que sus seguidores atribuyen. • Un conjunto de acciones y comportamientos manifiestos del líder.
VISIONARIO	Imprime en los subordinados una visión positiva de los socios o dueños de la compañía y se relaciona positivamente con esfuerzos extras que persiguen el mejor desempeño de la organización	El líder visionario se caracteriza por: <ul style="list-style-type: none"> • Su orientación hacia las personas • Ser motivador
TRANSFORMADOR	Realiza acciones que dan poder a los seguidores y que los hace socios en el camino para lograr objetivos importantes, resaltando que el líder suele utilizar diferentes comportamientos según la situación (asesoramiento, apoyo, estimulación intelectual, etc.).	El líder transformador se caracteriza por buscar en sus seguidores: <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso. • Implicación. • Lealtad. • Desempeño.

Fuente: Elaboración propia.

3.2. EL LIDERAZGO EN LOS DIFERENTES MODELOS DE CALIDAD

3.2.1. Liderazgo en el Modelo EFQM

El Modelo EFQM hace una mención clara al liderazgo y éste pasa a ser uno de sus conceptos claves. Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen actuando como modelo por sus valores y éticas. Así mismo, el modelo indica que el líder ha de “liderar con visión, inspiración e integridad”. Según el Modelo EFQM, la gestión de la calidad requiere un cambio clave, “el concepto es más dinámico, concentrándose en la habilidad del líder para adaptarse, reaccionar y ganar compromiso con todas las partes interesadas y para asegurar el logro del éxito de la organización” (EFQM, 2010a).

En el Modelo EFQM, el liderazgo contribuye a alcanzar la estrategia, a entender qué es importante hacer como líder y a desarrollar una cultura única donde la excelencia sea la norma (EFQM, 2010c). Sandbrook (2001) afirmó que el líder debe adoptar las medidas que se consideren necesarias, actuando como “un modelo rol” en su implantación. Este autor propuso una serie de pasos para implantar el Modelo EFQM que incluyen el convencimiento del presidente y de los altos ejecutivos de la organización:

- Definir el propósito de la organización.
- Identificar las entregas y procesos claves.
- Priorizar los procesos para la mejora.
- Aplicar los procesos.

El Modelo EFQM ha sido utilizado para medir la calidad en las organizaciones. Como se indicó anteriormente, al principio se aplicaba en grandes organizaciones, sus criterios se aplicaban mejor a compañías grandes o multinacionales, pero desde finales de los noventa con la nueva versión del Modelo EFQM se ajustó a pequeñas y medianas empresas ya que estas se interesaban en sus conceptos y premios, pero requerían de introducciones o capacitaciones más detalladas a los conceptos de calidad total (Wilkes y Dale, 1998).

Según el Modelo EFQM (2013), las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.

El criterio de liderazgo tiene cinco subcriterios específicos sobre la misión, dirección y mejora, partes interesadas externas, cultura de excelencia y manejo flexible. El criterio liderazgo del Modelo EFQM incluye un conjunto de subcriterios, que es necesario abordar para realizar una evaluación de la empresa. Estos son los siguientes:

- La ejemplaridad en la aplicación de la visión y valores éticos.
- La mejora continua en todos los ámbitos.
- Implicación con los grupos de intereses externos.
- Interés por las personas y sus condiciones de trabajo.
- Flexibilidad y gestión del cambio de manera eficaz.

De este modo, la Tabla 13 muestra estos subcriterios sobre el liderazgo que muestra el Modelo EFQM.

Tabla 13. Subcriterios del criterio Liderazgo del Modelo EFQM

CRITERIO	SUBCRITERIO
LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> • Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia • Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento • Los líderes se implican con los grupos de interés externos • Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización • Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestiona el cambio de manera eficaz

Fuente: EFQM (2013)

3.2.2. Liderazgo en el Sistema ISO 9001

El sistema ISO 9001:2015, en su capítulo 5, habla sobre el liderazgo. A continuación se detallan los requisitos que la norma establece sobre el compromiso que la alta dirección debe mostrar con respecto a la gestión de la calidad:

1. Asumir la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de calidad.
2. Asegurar de que se establecen la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el sistema de gestión de la calidad, y que estos son compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización.
3. Asegurar la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización.
4. Promover el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos.
5. Asegurar que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles.
6. Comunicar la importancia de una gestión de la calidad eficaz y de la conformidad con los requisitos del sistema de gestión de la calidad.
7. Asegurar que el sistema de gestión de la calidad logra los resultados previstos.
8. Comprometer, dirigir y apoyar a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
9. Promover la mejora.
10. Apoyar otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.

El enfoque de liderazgo de ISO 9001 es muy técnico y establece que el líder de la organización ha de garantizar la implantación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión de la calidad. El líder o gerente es el responsable máximo, ha de hacer constar por escrito su compromiso con la calidad y establecer la política, objetivos, revisión, provisión de recursos, planificación, comunicación, seguimiento y control de todo el proceso. Además, ha de llevar a cabo el seguimiento y control del sistema de calidad.

Para ello puede utilizar las auditorías, la retroalimentación de los clientes, la conformidad de los productos, las acciones correctivas, las recomendaciones de los empleados y cualquier otro aspecto necesario para realizar un seguimiento de sus actividades para la mejora.

La nueva versión de la norma ISO 9001 publicada en 2015 va más allá y dice que el papel que juega la alta dirección en el desempeño de un sistema de gestión de calidad ha sido siempre un factor clave (Gómez, 2015).

La nueva norma ha incorporado en su texto el término de liderazgo, para hacer más presente este principio de la gestión de la calidad, en los requisitos aplicables a la alta dirección. Según Gómez (2015) se pretende que la responsabilidad de la alta dirección implique una “rendición de cuentas”, es decir, responder de los resultados del sistema ante los clientes y demás partes interesadas.

A través de las decisiones relevantes del sistema de gestión de la calidad, la alta dirección debe garantizar su alineamiento con la estrategia de la organización, y con los procesos de negocio.

3.2.3. Liderazgo en la Marca Q de calidad turística

El Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE) no hace una definición de líder ni establece unos requisitos o características que ha de cumplir el líder de una organización a la hora de implantar con éxito la Marca Q de Calidad Turística. Sin embargo, aparece el término Organización Responsable y la define como “la persona física o jurídica que se responsabiliza de la gestión, el control y la prestación de los servicios de turismo industrial frente a clientes y usuarios, asumiendo el cumplimiento de los requisitos establecidos en esta norma” (AENOR, 2012).

La norma establece los compromisos de la dirección, en los que se declara que la dirección de la organización responsable debe asumir, por sí misma o a través de las personas en las que delegue, las funciones de planificación, organización, gestión de recursos, comercialización, control y mejora continua de los servicios de turismo ofertados.

En la norma UNE 182001:2008 de hoteles y alojamientos turísticos se establece como funciones de la dirección la planificación de la política de calidad y sus objetivos.

En cuanto a la planificación, la norma establece que la dirección debe planificar sus actividades de turismo a partir del conocimiento de sus capacidades internas, de las amenazas y oportunidades del entorno y de las expectativas y requisitos de clientes y usuarios.

Para ello ha de definir: su política y objetivos de calidad, las características de los servicios ofertados, el modo en que se prestarán dichos servicios y los mecanismos de control que se utilizaran para analizar el grado de cumplimiento de los objetivos y aplicar una filosofía de mejora continua.

La política y objetivos de calidad deben ser comunicados a todo el personal implicado en la prestación de los servicios de turismo industrial y deben establecerse mecanismos de participación del personal en los procedimientos de mejora continua.

La dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad fijados son específicos, realistas y medibles. Los objetivos establecidos han de ser coherentes entre sí y especificar los plazos previstos de cumplimiento, así como las tareas de puesta en marcha y seguimiento.

En la Autoevaluación de la norma podemos observar los procesos propios de la dirección: Proceso de planificación, Proceso de organización, Proceso de gestión de recursos, Proceso de comercialización y Proceso de control y mejora continua.

Como resumen de este apartado podemos destacar que todos los modelos de calidad analizados consideran que el liderazgo es fundamental para la implantación de los procesos de calidad. El líder debe velar para que la gestión de la calidad logre la excelencia. Para ello, el líder debe tener habilidades técnicas, humanas y conocimientos que le permitan influir en los procesos, además de capacidad de adaptación a las circunstancias.

4. LIDERAZGO TRANSFORMADOR Y GESTIÓN DE LA CALIDAD: HIPÓTESIS

Como ya se ha citado con anterioridad, son pocos los estudios que abordan la relación entre el liderazgo y la gestión de la calidad a pesar de que, tras la revisión bibliográfica examinada, se considera que existe una relación estrecha dado que la gestión de la calidad requiere de un liderazgo fuerte y comprometido. Como indica el Modelo EFQM, el liderazgo facilita el desarrollo de los otros agentes del Modelo EFQM que llevan a mejorar los resultados de las organizaciones. Estas razones originaron el interés de la presente investigación con el objetivo de conocer si realmente existe relación entre esas variables y si esto tiene alguna incidencia en los resultados de la organización en el contexto del sector hotelero.

En este sentido, poco se ha utilizado el Modelo EFQM en el turismo, aunque es una buena herramienta para la calidad turística (Woods y Deegan, 2003).

El Modelo EFQM es una herramienta que refleja cuestiones de competencias de la organización, recursos gerenciales, recursos organizativos y mide sus capacidades gerenciales (Castresana y Fernández-Ortiz, 2005).

Como hemos comentado anteriormente, el criterio de liderazgo del modelo de excelencia EFQM indica que el líder delimita el futuro y hace que pase, tiene un rol de modelo por sus valores y ética e inspira confianza todo el tiempo (EFQM, 2010d).

Con base en todo lo anterior se deduce que las competencias del líder han de estar relacionadas con la utilización de los principios de excelencia del criterio de liderazgo del modelo europeo.

Gran cantidad de investigaciones relacionan el liderazgo transformador con el éxito de la organización. Existe evidencia empírica que apoya la hipótesis de que este liderazgo es de mayor efectividad que otros estilos. Esto ha permitido entender, seleccionar, desarrollar y llegar a tener acceso a aquellos atributos específicos de este tipo de liderazgo, asociándolos a efectos beneficiosos dentro de la organización.

Entre la evidencia empírica existente, se puede mencionar lo siguiente. Masi y Cooke (2000) observaron una relación positiva significativa entre el liderazgo transformador y la motivación de los empleados, y el grado de compromiso con la calidad.

Los factores de liderazgo transformador se relacionan positiva y significativamente con resultados positivos tales como: satisfacción laboral, esfuerzo extra, relaciones satisfactorias entre subordinado y líder, efectividad en la unidad de equipo, en el trabajo y en la organización (Brown et al., 1996).

El rol del liderazgo transformador aumenta la confianza de los subordinados, lo que influye en la efectividad del líder (procesos más efectivos dentro de la organización, finalización de proyectos en el tiempo fijado y altos niveles de creatividad e innovación) (Gillespie y Mann, 2000).

Los estudios de Howell y Higgins (1990) y Seltzer y Bass (1990) han constatado una relación entre liderazgo transformador y éxito en el desempeño de gerentes. Se ha confirmado la correlación entre liderazgo transformador y compromiso de la organización, comportamiento socializado y satisfacción de los empleados con el líder (Bycio et al., 1995; Avolio y Bass, 2004). Sosik (1997) ha hallado una fuerte correlación entre el liderazgo transformador y soluciones más originales, altos niveles de desempeño y esfuerzo extra, lo que constituye un nuevo aporte de esta teoría, dentro de los modelos de liderazgo. Un estudio desarrollado por Hartog et al., (1999), en más de 60 países, encontró respaldo cultural universal para los atributos del liderazgo transformador como contribuyentes al liderazgo sobresaliente.

Estas ideas indican, por un lado, la importancia del liderazgo para la gestión de la calidad y el Modelo EFQM y por otro lado, los efectos beneficiosos del tipo de liderazgo transformador. La relación del liderazgo transformador con el Modelo EFQM ha sido poco estudiada. En este sentido, se muestra a continuación una revisión de la literatura sobre estos temas para plantear las hipótesis del modelo de investigación.

4.1. RELACIÓN ENTRE TEORÍAS DE LIDERAZGO, CALIDAD Y TURISMO

A continuación se presenta una revisión de la literatura sobre los trabajos que establecen una relación entre las teorías del liderazgo y los distintos modelos de calidad. En la Tabla 14 se muestra de forma esquemática los diversos autores y los resultados obtenidos en cada uno de ellos.

De igual forma podemos encontrar una amplia variedad de trabajos que analizan la aplicación del Modelo EFQM en diversas disciplinas o materias tales como el medioambiente, la gestión de recursos humanos, el sector de la educación, la construcción o la salud. A partir de estos estudios se ha elaborado la Tabla 15, en la que se analizan los estudios sobre el Modelo EFQM.

Por último, la Tabla 16, presenta un resumen de los estudios que versan sobre la gestión de la calidad y/o el Modelo EFQM en diversas organizaciones del sector turístico.

Estos estudios sirven de base para analizar la relación entre el liderazgo y la gestión de la calidad, así como la relación entre los agentes del Modelo EFQM (prácticas de gestión de la calidad) y los resultados del Modelo EFQM y plantear las hipótesis de este estudio.

Tabla 14: Estudios sobre liderazgo y calidad

AUTORES	MUESTRA	PRINCIPALES RESULTADOS
Seltzer y Bass (1990)	138 empleados y 55 directivos en EEUU	Han demostrado que el liderazgo transformador el esfuerzo extra que realiza el empleado hacia la organización
Heck y Marcoulides (1990)	156 profesores en Singapur	Los resultados indican que el rendimiento escolar varía en función del liderazgo ejercido por los profesores.
Yammarino et al. (1993)	186 oficiales de la Marina EEUU	Según estos autores, el liderazgo transformador mejora el rendimiento en general del empleado
Howell y Avolio, (1993)	78 gerentes en EEUU	El trabajo de estos autores demuestra que el liderazgo transformador tiene influencia en el desempeño de los subordinados
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.
Bycio et al,(1995)	Sector Sanitario	Estos autores llegaron a la conclusión de que el liderazgo transformador reduce la intención del empleado de abandonar su empleo ya que mejora el compromiso organizativo
Pheng y May (1997)	180 empresas Construcción en EEUU	Estudiaron la relación de aspectos como el poder, la autoridad, la resistencia al cambio, los conflictos y el estilo de liderazgo con sistemas de calidad, principalmente con la norma ISO 9000. Utilizaron la teoría de Blake y Mouton y su relación con el desarrollo, la implementación y mantenimiento de sistemas de calidad. 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 centros Educación Superior en Inglaterra	Ellos presentar un marco que muestra los efectos directos de liderazgo en cada una de las cuatro dimensiones del sistema y la conclusión de que el liderazgo afecta a los resultados.
Prabhu et al. (2000)	212 encuestados Varios Sectores en Eslovenia	Demostrada el vínculo entre liderazgo y resultados de los clientes y sobre el rendimiento operativo
Eskildsen y Dahlggaard (2000)	64 centros Educación Universitaria en Irán	Estos autores llegaron a la conclusión de que el liderazgo afecta a personas, política y estrategia y alianzas y recursos
Wilson y Collier (2000)	119 empresas Alimentación en Jordania	El liderazgo es el motor más importante de rendimiento del sistema y afecta a los resultados financieros a través de elementos de sistemas.
Podsakoff et. al. (2000)	Estudio teórico	Este artículo examina críticamente la literatura sobre el comportamiento organizativo y llega a la conclusión de que el liderazgo transformador incrementa la satisfacción del empleado y el ambiente organizativo
Pannirselvam y Ferguson (2001)	Arizona	Liderazgo afecta a la totalidad de las construcciones de sistemas. Un fuerte enfoque en clientes y empleados, además de un liderazgo efectivo y gestión de la información se muestra claramente que es esencial 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. Concluyo que además de la ética existen otros valores en el comportamiento del líder. La principal virtud del modelo es la "naturaleza orientadora y no prescriptiva".
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 en general. La tensión y el diálogo en torno a las metas organizativas de los médicos y los grupos administrativos facilitan que trabajen juntos más estrechamente.

Tabla 14: Estudios sobre liderazgo y calidad (Continuación)

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 reportados por el liderazgo que asume el Modelo EFQM fueron: la conciencia y comprensión de la importancia de la mejora continua; una mejor comprensión del trabajo de cada uno de los niveles de servicio y un enfoque sistemático de mejora continua.
Friedman (2004)	Sector Enseñanza en EEUU	El liderazgo transformador tiene influencia sobre la cultura organizativo y la productividad al mejorar el compromiso de los seguidores hacia metas y objetivos comunes
Griffith (2004)	Sector Enseñanza en EEUU	El liderazgo transformador tiene efectos en la satisfacción del personal, tanto en el personal de la escuela como en el rendimiento escolar. Por lo tanto, las escuelas en las que los directores fueron percibidos como líderes transformadorles había personal de la escuela que estaban más satisfechos con su trabajo y tuvo un éxito mayor progreso.
Soltani et al. (2004)	15 Varios Sectores en Europa	Estudiaron la gestión de la calidad 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 en empresas afiliadas al Modelo EFQM.
Avolio y Bass (2004)	Estudio teórico	El líder transformador beneficia 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, garantiza horizontalidad y consenso. Basándose en la teoría contingente, estudiaron la relación entre el estilo de liderazgo la gestión de la calidad y aspectos como el poder, la autoridad, la resistencia al cambio, los conflictos, principalmente en el caso de la norma ISO 9000. La principal conclusión fue que el responsable de gestionar la calidad en la empresa debe encontrarse en la primera línea jerárquica, así como ejercer el liderazgo dentro de su equipo.
Yeung et al. (2005)	225 encuestados Electrónica en Hong Kong	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, junto al aprendizaje de cooperación y la gestión del proceso.
Fisher et al. (2005)	100 empresas Manufacturas y Servicios EEUU y Canadá	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. El liderazgo efectivo implica claramente comunicar la misión, la visión de la organización y valores fundamentales, y se trata de la aplicación de procesos organizativos basados la información y el conocimiento. Un buen líder es aquel que utiliza plenamente el potencial de los empleados y su participación activa en la educación / investigación.
Osseo-Assare et al. (2005)	42 centros Educación Universitaria en Inglaterra	Utilizando la técnica de los mínimos cuadrados parciales plantearon las hipótesis acerca de la estructura y las relaciones mutuas del Modelo EFQM de Excelencia en la educación universitaria. Concluyen que "Liderazgo y Compromiso" tiene una influencia positiva sobre 'Gestión de Personas' en una gestión excelente'. Liderazgo es identificado como un controlador para todos los componentes del sistema Baldrige, incluyendo la medición, el análisis y la gestión del conocimiento, la planificación estratégica, profesores y personal el enfoque y la gestión de procesos. Todos los componentes Baldrige (categorías) están relacionados significativamente con resultados organizativos representados por las dos categorías de resultados de desempeño organizativo y el estudiante, los interesados y enfoque de mercado.
Calvo-Mora et al. (2005)	152 encuestados Educación Universitaria en España	Analizaron la relación entre calidad total y liderazgo. En su propuesta de modelo de calidad total (TQM 9-C EDEX Model) se da un papel preponderante y se reconoce la valía del criterio de liderazgo que definieron como un "compromiso de la alta gerencia y liderazgo" y es el primero de sus nueve criterios. Según estos autores ningún esfuerzo de calidad total en la educación puede lograrse sin un compromiso del liderazgo. Además debe existir un sistema democrático, ético y de valores con un ambiente favorable al aprendizaje.
Badri et al. (2006)	220 encuestados Educación superior en Emiratos Arabes	
Sakthivel y Raju (2006)	Enseñanza superior en la India	

Tabla 14: Estudios sobre liderazgo y calidad (Continuación)

Anderson y Herr (2007)	204 empleados varios sectores en EEUU	El liderazgo transformador promueve el empoderamiento, el cual se obtiene a través de un liderazgo participativo donde se comparte la toma de decisiones
García et al. (2007)	480 Empresas de varios sectores en España	Según estos autores el liderazgo transformador es un generador de ventajas competitivas sostenible dentro de la organización.
Korkmaz (2007)	635 profesores en Turkia	El trabajo demostró que este estilo de liderazgo tiene un impacto positivo en la satisfacción laboral, lo que tiene una influencia fuerte en el clima organizativo
Haffer y Kristensen (2008)	19 empresas 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. 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. Estudiaron la relación entre la satisfacción de los empleados en el trabajo relacionado con un liderazgo de "servicio". Las conclusiones de su estudio encontraron una relación positiva.
Mayer et al. (2008)	222 empresas Varios Sectores en España	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 sistemas de gestión, participación de los empleados y trabajo en equipo.
Davies (2008)	4 centros Educación Universitaria en Inglaterra	Relacionaron el modelo liderazgo en el Modelo EFQM con el Marketing empresarial. Aseguraron que el Modelo EFQM favorece la competitividad y el desarrollo de la mercadotecnia.
Santos y Álvarez (2009)	451 encuestados Varios Sectores en España	Estudiaron la relación entre el liderazgo transformador y la calidad, así como una comparación entre el liderazgo transformador y el liderazgo transaccional. Los resultados empíricos indican una relación fuerte y positiva entre el estilo de liderazgo, gestión de calidad y el compromiso organizativo. Por otra parte, los resultados sugieren que el liderazgo transformador es mejor que el liderazgo transaccional.
Hai Chin y An Lin (2009)	376 encuestados Tecnología en Taiwan	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 del Modelo EFQM (prácticas de calidad) Facilitadores. Intentaron identificar y resumir los comportamientos de liderazgo comunes entre las organizaciones de éxito. Un líder con éxito reúne las siguientes características: tienen una perspectiva holística; una infraestructura de comunicación e información; amplia autoridad, saben delegar en sus subordinados, se preocupa por la salud de los empleados; estar visibles para sus empleados y realizar análisis de sus prácticas de liderazgo
Castro et al.,(2009)	220 encuestados Varios Sectores España	El Modelo de Excelencia EFQM tiene efectos positivos sobre la adopción de prácticas de trabajo flexibles. Un liderazgo basado en el Modelo EFQM se centra más en el trabajo con grupos de mejora e implementación de los sistemas de sugerencias. Además, hay una significativa correlación entre el porcentaje de empleados que participar en equipos de trabajo para el desarrollo de nuevos proyectos y la organización de reuniones informativas entre la parte superior directivos y empleados.
Bayo-Mariones et al. (2010)	665 encuestados Varios Sectores en España	Los resultados muestran una relación positiva significativa entre liderazgo y satisfacción de los empleados
Tutuncu y Kucukusta (2010)	21 empresas Varios Sectores en Turquía	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.
Laohavichien et al. (2011)	188 Fábricas en Tailandia	

Tabla 14: Estudios sobre liderazgo y calidad (Continuación)

Yee et al. (2013)	230 encuestados 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. (2012b)	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.
Kara et al. (2013)	443 empleados hoteles de 5 estrellas en Turquía	Los resultados confirman el efecto positivo de liderazgo transformador en el sector de la hostelería, lo que implica que los gerentes de debe estar capacitados para utilizar un estilo de liderazgo transformador para mejorar el bienestar del empleado.
Mendoza et al. (2014)	100 empresas entretenimiento en Méjico	El liderazgo transformador desarrolla en los seguidores su potencial total y mejora los sistemas de valores y motivación del equipo. Este tipo de liderazgo motiva a los seguidores a trabajar unidos, cambiar sus metas y creencias y buscar más allá de sus intereses personales para conseguir los intereses organizativos.
Doeleman et al. (2014)	Estudio teórico	El liderazgo es una importante fuerza motriz de la mejora de la calidad y para la efectiva implementación del Modelo EFQM de Excelencia.
Martins y Costa (2015)	58 empleados Fundación Serralves	Los resultados empíricos confirman que el liderazgo transformador refuerza positivamente la confianza organizativa.
Yosia (2015)	107 empresas de construcción en Australia	Los resultados muestran que el liderazgo transformador tiene un impacto positivo en el rendimiento del tiempo del proyecto. La inteligencia emocional de los líderes, así como sus habilidades interpersonales, la sinceridad influye en la gestión de la calidad y los resultados de la organización.
Álvarez-García et al. (2016)	186 empresas turísticas en España	El liderazgo es un factor importante para la obtención de resultados de los empleados a través del resto de las variables que conforman el modelo de la Q de Calidad Turística. En este estudio, se han proporcionado evidencia empírica de que liderazgo nave tiene un impacto positivo en las alianzas y recursos, la política / planificación de la calidad, personal la gestión y el aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia

Como resumen de la Tabla 14 podemos subrayar que el líder tiene un papel fundamental en la gestión de la calidad. Para ello, el responsable de gestionar la calidad en la empresa debe encontrarse en la primera línea jerárquica y ejercer el liderazgo dentro de su equipo. Estos estudios han constatado la relación entre el líder y la gestión de la calidad, llegando a la conclusión de que ningún esfuerzo en la gestión de la calidad puede lograrse sin un compromiso del liderazgo (Pheng y May, 1997; Martín-Castilla, 2002; George et al., 2003; Yeung et al., 2005; Fisher, et al., 2005; Osseo-Assare et al., 2005; Sakthivel y Raju, 2006; Badri et al., 2006; Davies, 2008; Castro et al., 2009; Bayo-Mariones et al., 2010; Doeleman et al., 2014).

Tras el análisis de estos trabajos, se ha encontrado que existe una relación directa entre el liderazgo y las prácticas de la gestión de la calidad como, entre otras, la planificación estratégica y la gestión de procesos (Eskildsen y Dahlgaard, 2000; Pannirselvam y Ferguson, 2001; Soltani et al., 2004; Santos y Álvarez, 2009; Castro et al., 2009; Tutuncu y Kucukusta, 2010; Álvarez et al., 2012a; Yee et al., 2013; González, 2013).

Así mismo, el liderazgo en un entorno de gestión de la calidad también lleva a mejorar los resultados de la organización si el líder se implica en la implantación, evaluación y mejora de la calidad que puede llevar a una mejora de los resultados de la organización (Winn y Cameron, 1998; Prabhu et al., 2000; Wilson y Collier, 2000; Ghosh et al., 2003; Calvo-Mora et al., 2005; Haffer y Kristensen, 2008; Mayer et al., 2008; Castro et al., 2009; Yee et al., 2013; Álvarez et al., 2012a; González, 2013).

Esta revisión también muestra que hay algunos estudios que afirman que el liderazgo transformador es 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 (Waldman, 1994; Lebracher et al., 2002; Avolio y Bass, 2004; Hai Chin y An Lin, 2009; Salagean, 2014).

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Tabla 15. Estudios sobre el Modelo EFQM.

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 y Bircher (2002)	El Modelo EFQM es una herramienta de Excelencia, mejora la gestión de manera significativa y la excelencia en el servicio de 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 a partir del Modelo EFQM con el que lograron un enfoque más racional, científico y preciso. Además, definieron nuevos grados de evaluación y retroalimentación de informes. El nuevo modelo se puede utilizar como una herramienta estratégica de planificación.
Kristensen y Westlund (2004)	Hicieron un análisis pormenorizado del Modelo EFQM y estudiaron sus repercusiones desde los puntos de vista financiero y no financiero. Concluyeron que ambos puntos de vista, financiero y no financiero, son indispensable para una adecuada gestión.
Robinson, et al. (2005)	Estudiaron los posibles beneficios que las empresas de construcción podrían obtener de la implantación 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)	El método de ecuaciones estructurales se utiliza y, más concretamente, los mínimos cuadrados parciales (PLS) técnica. Los resultados validan al Modelo EFQM y la implicación del líder en la implementación, evaluación y mejora de los resultados de la calidad en el ámbito de la educación superior en España.
Cilla (2005)	Este autor estudió los beneficios del Modelo EFQM sobre los recursos humanos. Encontrando evidencia a favor de fomentar la innovación, la formación y la comunicación abierta.
Rusjan (2005)	En este trabajo se evalúa la utilidad del Modelo EFQM de Excelencia para la toma de decisiones sobre las actividades de mejora de la organización. El documento concluye que el Modelo EFQM de Excelencia está estructurado adecuadamente para llevar a cabo la identificación de una situación problemática.
Nabitz et al., (2006)	Elaboraron indicadores de desempeño por grupos de durante un período de 10 años, se registró un aumento en el nivel de calidad de los tratamientos en el centro.
Sánchez et al. (2006)	La implantación del Modelo EFQM ha 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, un aspecto más mercadológico, para así detectar las áreas de mejora de la empresa ESB International. Los resultados de la investigación sugieren que los factores clave de éxito incluyen compromiso de la alta dirección y liderazgo, planificación estratégica clara y un programa coordinado y la aplicación de las nuevas tecnologías.
Verner et al. (2007)	El Modelo EFQM es una buena herramienta de diagnóstico para la evaluación de los procedimientos de la empresa.
Kanji (2008)	Con el apoyo de una extensa revisión de la literatura, se propone un modelo de ecuaciones estructurales para el liderazgo. Se identifican las competencias fundamentales y se propone un modelo que estudia y mide el liderazgo para perseguir la excelencia empresarial.
Bou-Llusar 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
Rowland-Jones (2012)	El uso del Modelo EFQM de excelencia aumentó la eficacia y capacidad de respuesta dentro de la asistencia sanitaria grupo.
Calvo-Mora et al. (2014)	Los resultados muestran una mejora continua de la cultura de la calidad en la organización gracias a un liderazgo comprometido e involucrado, y la gestión eficiente de los recursos humanos, mejora en los factores técnicos y en los resultados la gestión y mejora de los procesos, las alianzas con proveedores y otros socios, y la gestión de los recursos. Los factores técnicos también influyen directamente los resultados.

Tabla 15. Estudios sobre el Modelo EFQM (Continuación)

Doeleman et al.(2014)	Estos autores han demostrado múltiples beneficios de la implantación del Modelo EFQM: El uso del modelo mejora los resultados de la organización, el modelo ofrece consenso posibles mejoras y esto revela las posibles fuentes de ventaja competitiva, el modelo crea la posibilidad de integrar el desarrollo de la organización en el ciclo de control de gestión, el modelo es una herramienta eficaz de evaluación comparativa, el enfoque en las relaciones entre los criterios contribuye a coherente de desarrollo organizativo, el liderazgo es una importante fuerza motriz de la mejora de la calidad y para la efectiva implementación del Modelo EFQM de Excelencia.
Escrig y Menezes (2015)	Según estos autores no todos los agentes del Modelo EFQM o prácticas de calidad influyen en los resultados, la clave para lograr un alto rendimiento en EFQM se basa principalmente en los aspectos de gestión de recursos humanos.
Gómez-López et al. (2015)	En este estudio se analizaron las principales barreras que las empresas tienen a la hora de implantar el Modelo EFQM. Los resultados demuestran que el primer obstáculo es la falta de liderazgo, falta de comunicación, y la falta de motivación y la implicación de la parte superior en el proceso.
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. Por otra parte, los resultados indican que los factores sociales son la piedra angular para el éxito del sistema de calidad.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 15 se analizan estudios sobre el Modelo EFQM. En este sentido varios estudios señalan que la implantación del modelo ha mejorado la imagen de la organización, la implicación de los profesionales y los resultados clave (Westlund, 2001; Rodríguez, 2001; Kristensen y Westlund, 2004; Calvo-Mora et al., 2005; Sánchez et al., 2006; Bou-Llusar et al., 2009; Doeleman et al., 2014; Clavo-Mora et al., 2015). Otros estudios han destacado la repercusión del Modelo EFQM en la satisfacción del cliente y en la mejora de la excelencia (Jackson y Bircher, 2002; Stewart, 2003; Li y Yang, 2003; Kennedy et al., 2006; Rowland-Jones, 2012). De igual forma, varios estudios abordan las posibles repercusiones del Modelo EFQM en la satisfacción laboral de los empleados. Todos ellos llegan a la conclusión de que la implantación de dicho modelo afecta positivamente en los recursos humanos ya que se fomenta la innovación, la formación y la comunicación abierta (Cila, 2005; Tutuncu y Kucukusta, 2010; Rowland-Jones, 2012). De esta forma, según varios autores, el Modelo EFQM es una herramienta de excelencia, gracias a la cual se identifican situaciones problemáticas, se logra un enfoque más racional y científico, y ayuda a la toma de decisiones (Li y Yang, 2003; Rusjan, 2005; Nabitiz et al., 2006; Verner et al., 2007; Kanji, 2008) para la mejora continua, donde, como se ha indicado previamente es necesario un liderazgo comprometido y una gestión eficiente de los recursos humanos (Calvo-Mora et al., 2014).

Tabla 16. Efectos de la gestión de la calidad en el sector turístico.

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 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.
Tarí 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 influía 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. (2012b)	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.
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.
Benavides-Velasco et al. (2014)	141 hoteles en España	Los agentes del Modelo EFQM tiene un efecto positivo sobre los grupos de interés y sobre el rendimiento del establecimiento
Benavides-Chicón y Ortega (2014)	173 hoteles en España	Los resultados de las estimaciones muestran una incidencia directa y significativa de la gestión de la calidad en la productividad laboral. Esto sugiere que la aplicación de los sistemas de gestión de la calidad tiene un impacto positivo en la productividad laboral de un hotel.
Portela et al. (2015)	23 empresas de Turismo industrial	La implantación de la Marca Q de calidad turística mejora la imagen, los procedimientos, la prestación del servicio y la atención al cliente de las organizaciones analizadas
Pereira-Moliner et al. (2016a)	350 hoteles en España	La gestión de la calidad influye positivamente en los costes y la ventaja competitiva de las organizaciones estudiadas.
Álvarez et al. (2016)	186 empresas turísticas en España	Los factores del modelo Q de Calidad Turística que influyen en la satisfacción de los empleados son la gestión y la política y la planificación de la calidad; el último criterio tiene una mayor influencia.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 16 se presentan trabajos que han analizado la implantación de la gestión de la calidad y sus efectos en los resultados en el sector turístico. Como resumen de los trabajos analizados podemos indicar que independientemente del modelo utilizado en la organización turística, se han encontrado efectos positivos de la aplicación de la gestión de la calidad en general y del uso de diferentes modelos de calidad en particular como el Modelo EFQM, la norma ISO 9001 y la Marca Q de calidad turística.

Podemos decir que diversos estudios avalan la relación entre la gestión de la calidad y la mejora de los resultados de la organización turística (Camisón, 1996; Breiter y Bloomquist, 1998; Nield y Kozak, 1999; Tarí et al., 2009; Nicolau y Sellers, 2010; Rubio-Andrada et al., 2011; Álvarez et al., 2012b; Pereira-Moliner et al., 2012; Wang et al., 2012). Varios de los trabajos analizados demuestran la relación positiva entre la gestión de la calidad y los grupos de interés (Kimes, 2001; Claver et al., 2008; Pereira-Moliner et al., 2012).

En el sector hotelero en particular, la calidad del servicio es un aspecto clave para los hoteles (Crick y Spencer, 2011; Ladhari, 2012). Existen varios efectos positivos derivados de la implantación de la gestión de la calidad en los hoteles. Diferentes trabajos muestran los siguientes beneficios:

- Resultados positivos en los empleados (por ejemplo en la rotación de personal, el entusiasmo, la cooperación y la comunicación), los factores operativos, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente (Nield y Kozak, 1999; Rubio-Andrada et al., 2011).
- Reducción de los residuos (Callan, 1992).
- Mejora de la imagen del hotel (Birdir y Pearson, 1998).
- Mejora del resultado financiero (Nicolau y Sellers, 2010; Rubio-Andrada et al., 2011; Alonso-Almeida et al., 2012).

4.2. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

A partir de los trabajos indicados en las Tablas 14, 15 y 16 podemos señalar que diversos autores han destacado la importancia del liderazgo para una implantación exitosa de la gestión de la calidad. Queda claro que el líder debe estar situado dentro de los puestos de mando o departamentos de alto rango para que pueda tomar decisiones para lograr el compromiso de las personas para conseguir la misión y los objetivos de la empresa (Sakthivel y Raju, 2006, Hai Chin y An Lin, 2009, Larsson y Vinberg, 2010).

Así mismo, el Modelo EFQM (EFQM, 2013) muestra que los criterios de agentes del Modelo EFQM (prácticas de gestión de la calidad) son responsables de los resultados de la organización. Según este esquema, para conseguir una mejora en el desempeño financiero todas las interrelaciones entre los elementos del Modelo EFQM deben ser tenidas en cuenta.

La mejora en sólo algunos criterios no tiene por qué implicar una mejora en el rendimiento. Será más fácil conseguirla cuando se mejoran todos los criterios (García-Bernal et al., 2004).

Por ejemplo, Naylor et al. (1999) destacan el hecho de que lograr el éxito sólo en algunos criterios no es suficiente para producir la excelencia.

Westlund (2001) señala que los resultados globales clave del Modelo EFQM son causados conjuntamente por los otros tres criterios de desempeño del modelo. Bou-Llusar et al. (2005) indican que los criterios facilitadores, como un conjunto, mejoran los resultados.

Zade et al. (2011) también encuentran que, en general, los criterios agentes del Modelo EFQM (prácticas de calidad) mejoran los resultados.

En los últimos años, varios trabajos han abordado este tema, analizando (en todo o en parte) las relaciones en el Modelo EFQM (Dijkstra, 1997; Martínez-Lorente et al., 1998; Eskildsen y Kanji, 1998; Dow et al., 1999; Eskildsen y Dahlgaard, 2000; Eskildsen et al., 2000; Wilson y Collier, 2000; Reiner, 2002; Calvo-Mora et al., 2005; Sila y Ebrahimpour, 2005; Bou-Llusar et al., 2009; Sadeh et al., 2013; Zade et al., 2011; Heras-Saizarbitoria et al., 2011; Gómez et al., 2015a).

Estos trabajos sobre liderazgo y calidad por un lado y sobre EFQM por otro destacan la importancia del liderazgo y las relaciones entre los criterios del Modelo EFQM.

Además, 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 las relaciones de los criterios y resultados del Modelo EFQM como se analiza a continuación para proponer un modelo de investigación.

4.2.1. Liderazgo y agentes del Modelo EFQM (prácticas de calidad)

Liderazgo y personas

El estilo de liderazgo en el que se centra este estudio es el liderazgo transformador definido como el estilo que motiva y surte efectos positivos sobre los seguidores (Yukl, 2008). 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). Son, precisamente estas características, las que hacen que los líderes transformadores transmitan expectativas de alto rendimiento, faciliten 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, 1999). De este modo, el comportamiento del líder tiene influencia sobre los resultados del trabajo de los empleados (Pawar y Eastman, 1997; Yukl, 2008).

Hasta el momento, se han establecido asociaciones entre el liderazgo transformador y el bienestar tanto en sociedades occidentales (Arnold et al., 2007) como orientales (Liu et al., 2010).

Existe también una relación entre el liderazgo transformador y la satisfacción laboral demostrando que la satisfacción laboral de los empleados es un indicador de un liderazgo organizativo eficaz (Yang, 2009). Frente a este panorama, y en sintonía con lo señalado por Yukl (2008), podemos decir que un líder transformador generará mayor confianza entre sus empleados. En resumen, existe una relación clara entre liderazgo transformador y satisfacción con el trabajo (Piccolo y Colquitt, 2006).

Para algunos autores cuando aumenta la satisfacción laboral se experimenta mayor satisfacción con la vida personal. En este sentido, París (2008) ha puntualizado que la felicidad con el trabajo influye positivamente en la satisfacción con la vida en general.

La confianza de los empleados en la organización influye sobre el deseo de estos por seguir perteneciendo a la empresa, en tanto que la confianza en el supervisor influye sobre los comportamientos de colaboración de los empleados e impacta sobre su salud ocupacional (Tan y Lim, 2009). Un buen líder es aquel que utiliza plenamente el potencial de los empleados y su participación activa en la educación / investigación (Osseo-Assare et al., 2005).

De este modo, el liderazgo transformador facilita que los empleados superen los niveles mínimos exigidos por la organización. Estas ideas indican que un liderazgo transformador puede facilitar la gestión de 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 (ver Tabla 15), 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; Eskildsen 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-Saizarbitoria et al., 2012; Gómez et al., 2015a; Calvo-Mora et al., 2015). Esto es así porque los directivos proporcionan los recursos necesarios para invertir en su personal, lo que sugiere una relación entre liderazgo y gestión del 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) y 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 transformador puede facilitar la gestión de personas y puede llevar a desarrollar la gestión de personal, como establecen los estudios sobre el Modelo EFQM.

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 del 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 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 y Gryna, 1988; 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 los modelos de calidad como el Modelo EFQM y 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, Ahmed y Parasuraman (1994) afirmaron que el compromiso directivo con la calidad implica el desarrollo de iniciativas estratégicas y operativas así como la provisión de recursos para implantarlas. Cardona y García (2009) han definido la función directiva como diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de los colaboradores y creando un mayor nivel de confianza en la organización. De este modo, el líder crea valores, objetivos y sistemas para satisfacer al cliente (Ahire et al., 1996). Las investigaciones en el ámbito de la gestión de la calidad en general y en el uso del Modelo EFQM en particular apoyan la idea de que no es posible implantar un sistema de calidad sin el compromiso de la alta dirección con la calidad (Grönroos, 1983; George, 1990, Tarí et al., 2009). Por lo tanto, la alta dirección es el agente más importante a la hora de implantar un sistema de gestión de la calidad porque puede fomentar el cambio mediante la formulación y la comunicación de la visión y el reforzamiento de los valores que la apoyen (Bass, 1985). 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, Tarí et al., 2009, Davies, 2008; Kim et al., 2012; Heras-Saizarbitoria et al., 2012; Gómez et al., 2015a, Calvo-Mora et al., 2015).

Liderazgo y alianzas y recursos

El líder transformador gestiona las alianzas y recursos 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 y los recursos (Bass et al., 2003). Para llevar a cabo la correcta gestión de la calidad es necesaria la inversión en recursos humanos, materiales y financieros que apoyen la consecución de los objetivos y el desarrollo de las alianzas y los recursos (Ahire et al., 1996). Es precisamente el liderazgo el que alcanza los objetivos a través de las alianzas y los recursos y la gestión de proveedores (Black y Porter, 1995; Flynn et al., 1995; Lee et al., 2003, Tarí 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, 2010a). 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).

Según Badri et al. (2006) existe una relación directa entre el liderazgo y las dimensiones de resultado de los grupos de interés, y el enfoque de mercado y el desempeño organizativo. En la literatura existen pocos estudios empíricos en los que se analice la gestión de las alianzas y 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 y recursos.

Esta revisión indica que un liderazgo transformador puede facilitar la gestión de las alianzas y recursos. 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., 2001., 2002; Calvo-Mora et al., 2005; Martensen et al., 2007; Heras-Saizarbitoria 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 influya en la mejora de los procesos de la empresa. Esto indica que un líder transformador facilita una mejora de los procesos de la empresa (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 el trabajo en equipo y en la implantación de sistemas de sugerencias para mejorar los procesos internos de 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). Es precisamente el liderazgo el que 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).

Según Doeleman et al. (2004), el liderazgo es una importante fuerza motriz de la mejora de la calidad. 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 causales o correlaciones entre el papel del liderazgo y las siguientes prácticas o agentes del Modelo EFQM: 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; Kristensen et al., 2001; Eskildsen et al., 2001, 2002; Reiner, 2002; Tarí et al., 2009; Jayamaha et al., 2011; Kim et al., 2012; Heras-Saizarbitoria et al., 2012; Gómez et al., 2015a). Además, esta revisión también ha destacado como un liderazgo transformador facilita el desarrollo de estas prácticas (Seltzer y Bass, 1990; Yammarino et al., 1993; Howell y Avolio, 1993; Waldman, 1994; Bycio et al., 1995; Friedman, 2004; Griffith, 2004, Avolio y Bass, 2004; Anderson y Herr, 2007; García et al., 2007; Hai Chin y An Lin, 2009; Laohavichien et al., 2011; Yee et al., 2013; Kara et al., 2013; Mendoza et al., 2014; Martins y Costa, 2015; Yosia, 2015) A partir de estas ideas planteamos la siguiente hipótesis:

HIPÓTESIS 1: El liderazgo transformador influye positivamente en los agentes del Modelo EFQM (prácticas de gestión de la calidad).

4.2.2. Agentes del Modelo EFQM y resultados

Cada uno de los agentes del Modelo EFQM, a su vez, puede influir en los resultados como se explica a continuación para proponer la hipótesis 2. Nabitiz et al. (2001) señalan que la calidad como excelencia no sólo consiste en la consecución de los resultados clave para el negocio, sino también en la satisfacción de los clientes internos (trabajadores) y externos (consumidores y/o usuarios) y de la sociedad en la que la organización desarrolla su actividad. El Modelo EFQM muestra que la estrategia, la gestión de las personas, la gestión de las alianzas y recursos y la gestión de los procesos (agentes del Modelo EFQM) pueden mejorar estos cuatro resultados (EFQM, 2013).

En este sentido, diferentes estudios sobre el Modelo EFQM también han señalado que estos agentes del Modelo EFQM pueden tener efectos positivos en los diferentes resultados (clientes, empleados, sociedad y resultados clave) (Kennedy et al., 2006; Heras-Saizarbitoria et al., 2012; Doeleman et al., 2014; Clavo-Mora et al., 2015). Estas ideas indican que la estrategia, la gestión de personal, la gestión de las alianzas y recursos, y la gestión de procesos pueden mejorar estos cuatro resultados.

La estrategia y los resultados

La planificación estrategia 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. Para ello, el líder ha de adoptar las medidas o estrategias necesarias, es decir, “un modelo rol” que necesita obligatoriamente lograr el convencimiento del presidente y de los altos ejecutivos de la organización (Sandbrook, 2001). 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 (Oakland et al., 2002; Li y Yang, 2003). Las ideas relativas a la calidad de Mizuno (1988) enfatizan nuevamente la importancia de extender la calidad a todos los departamentos o áreas de la compañía y propone establecer políticas de calidad como enlace entre la alta dirección y las decisiones estratégicas de la organización. 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 teórica 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, 1996; Quazi et al., 1998; Wilson y Collier, 2000; Ravichandran y Rai, 2000). La política y estrategia es una práctica crítica para mejorar los resultados (Reiner, 2002).

Estas ideas indican que la estrategia tiene efectos positivos en los diferentes resultados del Modelo EFQM (Gómez et al., 2015a). Con los estudios analizados podemos establecer una relación positiva entre las estrategias y los resultados de la organización.

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 organizativas 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 y Beltrán, 2005). 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) (París, 2008). Queda clara la relación entre la gestión de personal y los resultados de los empleados. Sin embargo, una buena gestión del 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-Llusar et al., 2009; Doeleman 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.

Alianzas y recursos y resultados

El concepto de alianza se define como la relación voluntaria de colaboración con los grupos de interés externos que, generando valor añadido y resultando beneficiosa para ambos, permite avanzar en el logro de los objetivos estratégicos de ambos. 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 sus resultados (Winn y Cameron, 1998; Yeng et al., 2005; Heras-Saizarbitoria, 2006; Gómez et al., 2015a). Estas ideas indican que las alianzas y recursos influyen positivamente en los resultados de la organización.

Los procesos y los resultados

La gestión de los procesos, según en el Modelo EFQM, es el nexo de unión entre los dos grandes bloques de criterios, es decir, entre los criterios agentes del Modelo EFQM (prácticas de calidad) y los criterios resultados.

De este modo, una adecuada gestión de los mismos 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., 2015a).

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.

El Modelo EFQM es una buena herramienta de diagnóstico para la evaluación de los procedimientos de la empresa (Vernero et al., 2007). 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. Esta revisión sobre la relación entre los agentes del Modelo EFQM y los resultados muestra los efectos positivos entre los cuatro agentes (personas, estrategia, alianzas y procesos) y los resultados (Jackson y Bircher, 2002; George et al., 2003; Stewart, 2003; Bou-Llusar et al., 2005, 2009; Nabitiz et al., 2006, 2009; Sánchez et al., 2006; Vallejo et al., 2007; Tutuncu y Kucukusta, 2010; Calvo-Mora et al., 2015) que también pueden existir para el caso de la industria hotelera (Claver et al., 2008; Pereira-Moliner et al., 2012). A partir de estas ideas planteamos la siguiente hipótesis:

HIPÓTESIS 2: Los agentes del Modelo EFQM (personas, estrategias, alianzas y procesos) influyen en los resultados.

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

4.2.3. Liderazgo transformador y resultados

Finalmente, con la posible relación entre el liderazgo 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. El liderazgo en la gestión de la calidad tiene una relación directa con la satisfacción de los grupos de interés y el éxito en el mercado así como en los resultados financieros (Pereira-Moliner et al., 2012). Según Wang et al. (2012), el liderazgo influye en la competitividad de las empresas hoteleras, tiene influencia en los resultados de estas empresa y puede paliar las turbulencias en los mercados.

El liderazgo es el nexo de unión entre los criterios agentes del Modelo EFQM (prácticas de calidad) y los 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, Gómez et al., 2015a). Según Ghosh et al. (2003) el liderazgo es fundamental en la planificación estratégica y, por consiguiente, en la consecución de los resultados empresariales. Según García et al. (2007) se ha demostrado como relevante el papel que el liderazgo transformador ejerce en el seno de las organizaciones como generador de ventajas competitivas sostenibles.

Así mismo, varios estudios sobre el Modelo EFQM muestran que el liderazgo también puede ejercer una influencia sobre el resultado de los clientes, de las personas, de la sociedad y los resultados clave (Badri et al., 2006; Sakthivel y Raju, 2006; Haffer y Kristensen, 2008). El liderazgo transformador también influye en los resultados de la empresa (Laohavichien et al., 2011).

Esta revisión indica que el liderazgo también puede influir en los resultados. A partir de estas ideas planteamos la siguiente hipótesis:

HIPÓTESIS 3: El liderazgo transformador influye en los resultados (clientes, personas, sociedad y clave)

Todas estas ideas destacan el importante papel del liderazgo para el desarrollo de la gestión de la calidad y la mejora de los resultados. Al igual que el liderazgo transformador facilita tanto el desarrollo de los agentes del Modelo EFQM (hipótesis 1) como la mejora de los resultados (hipótesis 3), también es posible que ejerza un papel moderador en la relación entre los agentes EFQM y los resultados. Podemos decir que una variable moderadora es una variable que afecta a la magnitud y/o sentido de una relación entre una variable independiente y una variable dependiente.

Por ejemplo, el efecto de las tecnologías de la información sobre la calidad será mayor cuando exista un nivel alto de liderazgo (Pérez-Arostegui et al., 2012). El efecto de la gestión de personal sobre los resultados de los empleados será mayor cuando exista un estilo de liderazgo transformador (Mendoza et al., 2014). Esto indica que determinadas prácticas de calidad tienen un mayor efecto en los resultados cuando existe un mayor nivel de liderazgo y cuando este es del tipo transformador.

De este modo, la gestión de la calidad se puede desarrollar de una manera más amplia cuando existe un liderazgo de la alta dirección. Esto es así porque el compromiso de la alta dirección por la calidad genera credibilidad para desarrollar las prácticas de calidad (Albacete-Sáez et al., 2011) que facilita la consecución de resultados.

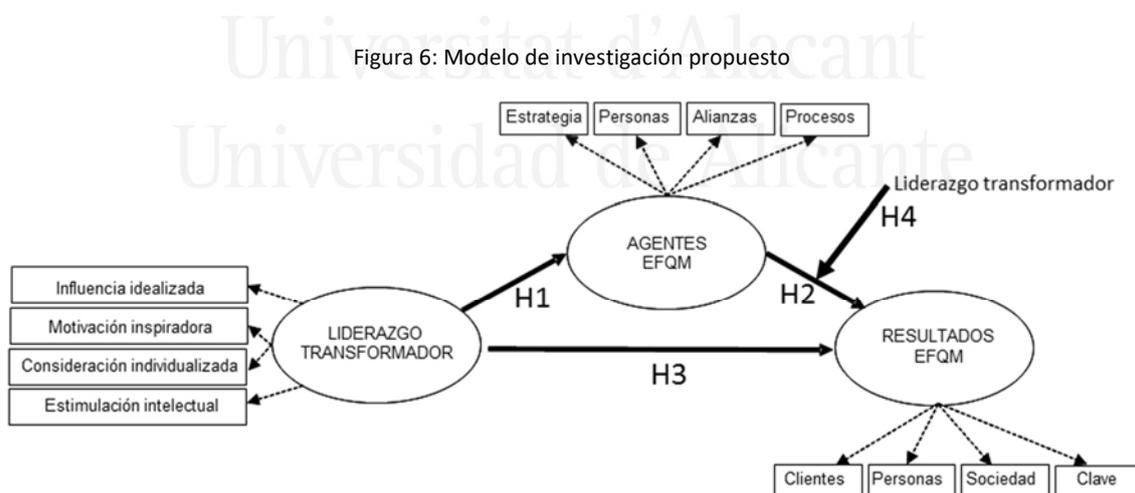
En este sentido, Doeleman et al. (2012) señalan que el liderazgo modera las relaciones entre determinadas prácticas de calidad (gestión del desempeño, comunicación y gestión de la información) y los resultados, siendo el liderazgo transformador el que refuerza en mayor medida estas relaciones. El liderazgo transformador facilita que se desarrollen en mayor medida las prácticas de la calidad y este desarrollo más avanzado de estas prácticas permite alcanzar mejores resultados. Según el trabajo de Griffith (2004), el liderazgo transformador mostró que los niveles más altos de satisfacción en el trabajo del personal de la escuela se asociaron con menores brechas de rendimiento entre los estudiantes. Este resultado fue más evidente entre las escuelas que tenían mayores niveles de liderazgo transformador.

Según las conclusiones de Mendoza et al. (2014), si los directivos emplean estilos transformadores, tendrán mayor impacto o influencia en las variables de resultado de sus trabajadores inmediatos o seguidores.

Como la falta de liderazgo es una barrera para desarrollar los agentes del Modelo EFQM (Gómez et al., 2015b) y los efectos de los agentes del Modelo EFQM sobre los resultados puede ser mayor cuando mayor sea el liderazgo, como se ha indicado, se puede proponer que el liderazgo transformador modera la relación entre los agentes del Modelo EFQM y los resultados.

HIPÓTESIS 4. El liderazgo transformador modera la relación entre los agentes del Modelo EFQM y los resultados.

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 del Modelo EFQM y los resultados del modelo (Figura 6).



Fuente: Elaboración propia.

5. METODOLOGÍA

En este capítulo se explica la metodología utilizada para la realización del estudio empírico para alcanzar los objetivos planteados en esta tesis doctoral. La metodología es el modo o la forma en la que se enfocan los problemas y se buscan las respuestas a los mismos (Taylor y Bogdan, 1996). En este estudio se ha empleado la metodología cuantitativa utilizando como técnica de recogida de datos el cuestionario, que se ha administrado por correo electrónico. En este capítulo se desarrollan cuatro puntos:

- El primero muestra el marco del sector turístico en España en la actualidad y establece la justificación de la elección del subsector hotelero.
- El segundo refleja la población y el proceso de recogida de información.
- El tercero detalla las variables utilizadas.
- El cuarto explica las técnicas de análisis empleados.

5.1. CONTEXTO DEL ESTUDIO

5.1.1. El sector turístico en España

El turismo es el principal motor de la economía española, tal y como detallan los datos de la Alianza por la Excelencia Turística (Exceltur). En el año 2014, el PIB turístico se apuntó un fuerte avance del 2,9%, duplicando la tasa del 1,4% que registró el conjunto de la economía española. Este porcentaje siguió aumentando durante el año 2015, hasta alcanzar el 3,4% (Exceltur, 2016).

Los tres últimos años han sido años de récords para el turismo español, con máximos históricos en llegadas de viajeros internacionales con 60,6 millones de turistas en 2013, 65 millones en 2014 y 70 millones en 2015, según el Ministerio de Industria (2016), y también en ingresos por turismo del país con 47.100 millones de euros en ingresos de divisas durante el 2013, con 49.100 millones en 2014 y 51.000 millones de euros en 2015, según los datos del Banco de España (2016). Según la Cuenta Satélite de Turismo que elabora anualmente el Instituto Nacional de Estadística, la aportación al PIB español de las actividades turísticas es el 11,2% al cierre de 2015 (INE, 2016).

Esta importancia del turismo dentro del Producto Interior Bruto, y su evolución a lo largo del tiempo, se muestra en la Figura 7. En esta Figura se refleja la evolución de la tasa de variación interanual trimestral, tanto del Producto Interior Turístico como del Producto Interior Bruto, desde el año 2006 al 2015.

Figura 7. Tasa de Variación Interanual Trimestral

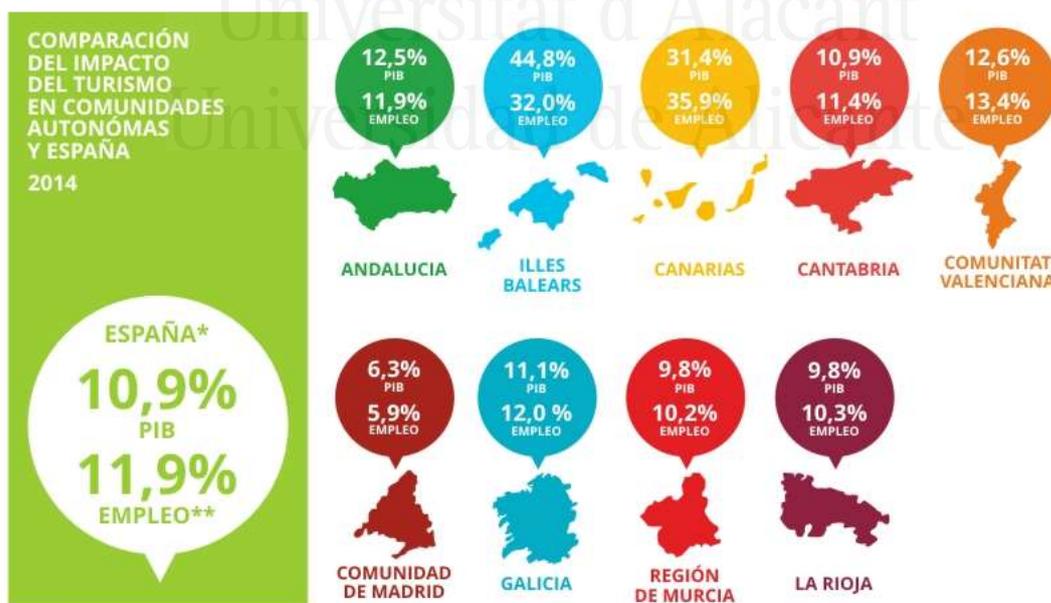


En España, el turismo sostiene 2,7 millones de puestos de trabajo de manera directa, indirecta e inducida durante el 2014 (World Travel & Tourism Council, 2016).

Según el servicio de estudios del WTTC, asociación que reúne a las principales compañías multinacionales turísticas, la industria turística emplea directamente en España más personas que cualquier otro sector, excepto la educación y el comercio minorista.

En términos de porcentaje de trabajadores ocupados sobre el total de la economía española, la industria turística genera, bien directa o indirectamente, el 15,3% del empleo total en España (World Travel & Tourism Council, 2016). Además, por cada trabajo creado directamente en el sector turístico en España, otros dos puestos son creados de manera indirecta o inducida, siendo estos vínculos más fuertes que en los sectores de la agricultura o la educación. En la Figura 8 podemos apreciar la comparación del impacto del turismo en comunidades autónomas, dónde se relaciona el PIB y el empleo.

Figura 8: Comparación del impacto del turismo en CCAA



Fuente: Exceltur (2016).

Según el Índice de Competitividad Turística de Viajes y Turismo que elabora el Foro Económico Mundial (World Travel & Tourism Council, 2016), en el año 2015 España ha sido la tercera potencia mundial por la cifra de llegadas de turistas internacionales, y segunda por ingresos, y ha superado por primera vez a Francia en el índice de Competitividad Turística de Viajes y Turismo, que se sitúa en el segundo puesto, y a Alemania, en el tercero, como destino más atractivo y competitivo.

5.1.2. Justificación de la elección del subsector hotelero

Los cambios constantes de la demanda turística, la evolución de sus gustos hacia exigencias cada vez mayores de calidad, la permanencia en un entorno de unidad monetaria y la aparición de nuevos destinos competidores frente a los que no cabe competir en precios, obligan a que a mediados de los años 90 el sector turístico español decida llevar a cabo un cambio estratégico y adopte iniciativas que permitan avanzar en la mejora de la calidad de sus productos y servicios como factor competitivo y signo diferenciador en los mercados nacionales e internacionales (ICTE, 2016).

En España, la Administración Pública, apoya la apuesta de diferenciarse por la calidad, incorporando este concepto a las medidas que pone en marcha en sus sucesivos programas estratégicos, como el programa estratégico de la Secretaría General de Turismo plasmado en el documento conocido como Plan Integral de Calidad del Turismo Español (PCTE) para los años 2000-2006. Este programa ha desarrollado sistemas de calidad específicos para los diversos subsectores turísticos (ICTE, 2016).

Este compromiso por la calidad se ha ido extendiendo desde entonces en el sector turístico español donde el sector hotelero ha sido y es un sector clave. En este sentido, la importancia del subsector hotelero es vital para la economía española, ya que el empleo directo en los hoteles españoles fue de 184.189 personas en 2014, lo que supone un aumento del 0,85% respecto a 2013 (INE, 2016). En el global de España representa el 0,8% del total de la población activa.

Estos datos reflejan la importancia relativa del sector hotelero en el global de la economía española, y su capacidad de resistencia y estabilidad durante periodos de fuerte recesión económica (INE, 2016). Según el Instituto Nacional de Estadística (2016), el número de hoteles de 5 estrellas ha experimentado un incremento de un 20,8% durante el periodo 2008-2014.

Sin embargo el resto de categorías han sufrido un descenso generalizado. Esto tiene su explicación en el aumento del turismo de calidad en nuestro país. Por ejemplo, los hoteles de 5 estrellas han mostrado un crecimiento del 27% en la estancia media durante el periodo 2008-2014 (INE, 2016). Estos datos muestran la importancia de los hoteles de cinco estrellas dentro del conjunto del sector hotelero español.

Dentro de este contexto, la población objeto de estudio son los hoteles de 5 estrellas y 5 estrellas gran lujo porque son los hoteles que pueden ofrecer un servicio de un nivel de calidad alto comparado con los establecimientos que tienen categorías inferiores. Son hoteles con unos niveles de calidad de servicio altos que les puede llevar a implicarse con la gestión de la calidad. Por todo ello los hoteles de cinco estrellas han ampliado sus buenos resultados durante los últimos años de crisis económica. Además, los trabajos previos se han centrado en análisis de hoteles de diferentes categorías y no hemos encontrado trabajos que analicen la gestión de la calidad y el liderazgo centrados sólo en hoteles de categoría alta como pueden ser los de cinco estrellas y cinco estrellas gran lujo.

A pesar del gran interés que tiene el sector turístico en nuestro país y los grandes esfuerzos realizados tanto por parte de las instituciones como de las empresas para ofrecer un servicio turístico de calidad, existen pocos trabajos que analicen la relación entre el liderazgo y la gestión de la calidad en el subsector hotelero. La importancia del sector para la economía española tal como hemos indicado, y la calidad para la competitividad de los hoteles (Koc, 2006; Pereira-Moliner et al., 2012; Wang et al., 2012) justifica esta elección.

5.2. POBLACIÓN Y RECOGIDA DE INFORMACIÓN

La población objeto de estudio está formada por los 191 hoteles de 5 estrellas y 5 estrellas gran lujo que operaron en nuestro país en el año 2015 según la información disponible en la web de Turespaña en el año 2015 (ver Anexo 1).

En primer lugar, se identificó la población utilizando la base de datos de Turespaña en el año 2015. A continuación, se contactó por teléfono con cada uno de los 191 hoteles para invitarles a participar en el estudio con el objetivo de enviarles el cuestionario. De la población inicial de 191 hoteles finalmente trabajamos con un censo de 162 hoteles porque 26 de ellos estaban cerrados y 3 no desearon participar en el estudio. A estos 162 hoteles se les envió un cuestionario.

Para un diseño apropiado del cuestionario es fundamental cumplir tres requisitos: definir correctamente el problema a explicar, formular de forma precisa las hipótesis y especificar adecuadamente las variables y las escalas de medida (Santesmases, 1997). En este sentido, con la revisión de la literatura hemos planteado el problema a investigar y propuesto las hipótesis de investigación para, a partir de ahí diseñar un cuestionario.

Las fases de diseño y elaboración del cuestionario se prolongaron durante 2 meses (noviembre y diciembre de 2015), durante los cuales se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Realización de un pretest con 2 responsables de dos asociaciones turísticas, 3 directores de 3 hoteles, 1 coordinador de una asociación turística privada y 1 consultor especializado en gestión de calidad. Para el caso particular de los hoteles, se hizo un contacto telefónico con diferentes hoteles de la población con la intención de solicitar la participación en el pretest del director o el responsable del departamento de calidad del hotel.
- Elaboración del cuestionario definitivo tras analizar los comentarios de las personas entrevistadas.

El cuestionario definitivo se remitió por correo electrónico a los 162 hoteles acompañado de una carta de presentación del estudio (ver Anexo 2) en la que se indicaba que el cuestionario fuera respondido por la persona que fuera responsable de la gestión de la calidad de la organización o en caso de no existir por la dirección del hotel. En la carta se les indicó que los datos serían totalmente confidenciales, puesto que el análisis de la información se realizaría de forma agregada y nunca aparecería la identificación de las respuestas individuales.

El cuestionario en formato google (ver Anexo 3) permite realizar varias preguntas tipo test tanto con respuestas con escalas numéricas como respuestas de formato texto. Se ha escogido este método al resultar cómodo, rápido y sencillo de responder para los participantes.

Se ha optado por el envío del cuestionario por correo electrónico en tres oleadas entre enero y marzo de 2016.

Esto fue así debido principalmente al número y al tipo de preguntas que se formulaban y a la gran cantidad de organizaciones a las que había que enviar el cuestionario, que hacían inviable económicamente otros procedimientos, especialmente el método de entrevistas que se puede plantear posteriormente en futuras líneas de investigación.

Los datos recabados de las respuestas recibidas son exportados al programa estadístico SPSS. Resulta de mucha utilidad por su capacidad para trabajar con grandes bases de datos y un sencillo interface para la mayoría de los análisis.

Finalmente, se recibió un total de 102 cuestionarios completados, lo que representa una tasa de respuesta del 53,40%. Algunos directivos nos indicaron que no contestaron el cuestionario por la excesiva carga de trabajo y en otros casos se observó una cierta apatía de algunos directivos y responsables de empresas a colaborar en este tipo de estudios. La ficha técnica del estudio se presenta en la Tabla 17.

Tabla 17. Ficha técnica

ÁMBITO GEOGRÁFICO	España
POBLACIÓN	Hoteles de 5 Estrellas y 5 Estrellas Gran Lujo
CENSO	162
RESPUESTAS (MUESTRA)	102
PORCENTAJE DE RESPUESTA	53.40%
ERROR MUESTRAL PARA UN 95% DE CONFIANZA	0,06 (6%)
MODO DE APLICACIÓN	Cuestionario estructurado con preguntas cerradas autoadministrado enviado online en tres oleadas
FECHA DE REALIZACIÓN DEL ESTUDIO DE CAMPO	De Enero a Marzo de 2016

Fuente: Elaboración propia.

La muestra no presenta sesgos de no respuesta, es decir, todas las estimaciones e inferencias se ajustan correctamente a la población objeto de estudio. Para ello se han realizados los siguientes análisis:

- En primer lugar, se emplea la variable categoría y se comprueba que las frecuencias por estrellas de la muestra y la población están relacionadas (Chi-cuadrado = 3.84, $p = 0,052$) (ver Tabla 18).

Tabla 18. Población, muestra y tasa de respuesta

SUBSECTOR	MUESTRA (FRECUENCIA %)	POBLACIÓN (FRECUENCIA %)	TASA DE RESPUESTA
HOTELES 5 ESTRELLAS	62 (61%)	117 (72%)	53%
HOTELES 5 ESTRELLAS GRAN LUJO	40 (39%)	45 (28%)	89%
TOTAL	102	162	
CHI-CUADRADO	3.84*		

*** $p \leq 0,001$; ** $0,001 \leq p < 0,01$; * $0,01 \leq p < 0,05$; + $0,05 \leq p < 0,10$

Fuente: Elaboración propia.

- En segundo lugar, se ha comprobado el sesgo de no respuesta siguiendo el método propuesto por Armstrong y Overton (1977). Este método se basa en que las empresas que más tardaron en responder deberían ser más similares a las que no respondieron que las que primero lo hicieron. A partir de aquí, la muestra se dividió en tres grupos de igual tamaño.

Tras aplicar un análisis t de Student entre el primer grupo de organizaciones que respondieron y el tercero, se obtiene que no hay diferencias significativas en los valores medios de todas las variables cuantitativas medidas entre estos dos grupos.

Por otra parte se analiza el posible sesgo de la varianza común provocado por el hecho de que las preguntas han sido respondidas por una única persona. Para ello, se aplica la prueba del factor simple de Harman (Podsakoff y Organ, 1986). Tras aplicar un análisis factorial sobre todas las variables medidas, se obtienen 7 factores y el primero explica un 27% del total de la varianza.

5.3. VARIABLES

El cuestionario consta de dos partes bien diferenciadas (ver Anexo 3). La primera parte contiene preguntas de carácter general. La segunda parte del cuestionario muestra las preguntas sobre el liderazgo transformador, la gestión de la calidad según el Modelo EFQM y los resultados que se han medido a través de una escala tipo Likert utilizada habitualmente en este tipo de estudios cuyas puntuaciones varían desde «totalmente en desacuerdo» (1) a «totalmente de acuerdo» (5).

5.3.1. Características generales

El cuestionario comienza con una serie de preguntas generales sobre el establecimiento tal como muestra la Tabla 19. Con estas preguntas se pretende establecer un perfil del establecimiento.

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Tabla 19. Preguntas generales sobre el establecimiento

CATEGORÍA DEL HOTEL	<ul style="list-style-type: none"> • 5 estrellas • 5 estrellas gran lujo
NÚMERO DE HABITACIONES DEL ESTABLECIMIENTO LA MODALIDAD DEL ESTABLECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Cadena hotelera • Independiente
TIPO DE PRODUCTO TURÍSTICO QUE OFRECE	<ul style="list-style-type: none"> • Vacacional • Urbano • Mixto
CERTIFICADOS DEL HOTEL	<ul style="list-style-type: none"> • Q de Calidad Turística • EMAS • EFQM • ISO 9001 • ISO 14001 • Otros
NÚMERO MEDIO DE EMPLEADOS DURANTE EL ÚLTIMO AÑO	<ul style="list-style-type: none"> • Menos de 10 empleados • Entre 10-49 empleados • Entre 50-250 empleados • Más de 250 empleados
EL PUESTO DE LA PERSONA QUE CONTESTA EL CUESTIONARIO	<ul style="list-style-type: none"> • Director • Responsable del dpto. de calidad • Otro tipo de responsable

Fuente: Elaboración propia.

5.3.2. Liderazgo transformador

En el caso de los establecimientos hoteleros, con el término líder, nos referimos a aquellas personas que ejercen una influencia sobre recursos humanos y organizativos. Se trata de la dirección del establecimiento y/o responsables de otras áreas del hotel.

Se midió a través de cuatro dimensiones y 12 ítems (Tabla 20) a partir del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Avolio y Bass, 2004), el trabajo de Laohavichien et al., (2011) y el cuestionario de Lee et al. (2011). Los directivos respondieron el cuestionario en una escala de 5 puntos, variando desde «totalmente en desacuerdo» (1) a «totalmente de acuerdo» (5).

Tabla 20. Variables para medir el liderazgo transformador

LIDERAZGO
<p>INFLUENCIA IDEALIZADA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los líderes comprometen a los empleados en su visión de futuro • Los líderes expresan sus valores y creencias más importantes a los empleados • Los líderes inspiran en los empleados lealtad a la compañía
<p>MOTIVACIÓN INSPIRADORA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay una fuerte cultura comunicativa en todas las áreas de la organización • Los líderes se comportan de una manera que permite la integración y la movilización de sus equipos • Los líderes son coherentes entre lo que dicen y lo que hacen
<p>CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los líderes tienen en cuenta los sentimientos personales de sus subordinados antes de actuar • Los líderes promueven la mejora continua en cada puesto de trabajo • Los líderes muestran a los empleados los beneficios de alcanzar las metas organizativas
<p>ESTIMULACIÓN INTELECTUAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los líderes se implican más allá de las responsabilidades de gestión • Los líderes se interesan por conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo • Los líderes permiten a los empleados pensar en los viejos problemas de nuevas maneras

Fuente: Elaboración propia.

5.3.3. Agentes del Modelo EFQM (prácticas de gestión de la calidad)

Se midieron los agentes del Modelo EFQM: estrategia, personas, alianzas y recursos, y procesos. Analizamos los 16 ítems (Tabla 21) identificados a partir de los trabajos de Bou-Lluser et al. (2009) y Gómez et al. (2015a). Los participantes indicaron sus respuestas usando un formato Likert.

Tabla 21. Agentes del Modelo EFQM

AGENTES
<p>ESTRATEGIA. NUESTRO HOTEL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establece objetivos teniendo en cuenta las opiniones y necesidades de clientes, empleados y grupos de interés • Informa a los empleados acerca de las estrategias de la calidad • Revisa la efectividad de sus estrategias y planes
<p>PERSONAS. NUESTRO HOTEL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomenta la autonomía de los empleados y la participación • Fomenta y apoya la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora • Desarrolla planes de formación y desarrollo para los empleados • Utiliza procesos formales para conocer las opiniones de los empleados y mejorar las políticas de personal • Reconoce explícitamente a sus empleados su implicación y asunción de responsabilidades
<p>ALIANZAS Y RECURSOS. NUESTRO HOTEL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiene una alta capacidad de cooperación externa • Identifica las oportunidades para establecer alianzas con otras organizaciones • Establece acuerdos de calidad con los proveedores • Facilita el acceso a la información a todos aquellos que deben conocerla
<p>PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS. NUESTRO HOTEL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Define explícitamente los métodos de trabajo y los procesos • Implanta indicadores de procesos y objetivos de rendimiento • Identifica y prioriza oportunidades de mejora continua • Diseña, desarrolla, produce y ofrece productos y servicios basados en las necesidades de los clientes

Fuente: Elaboración propia.

5.3.4. Efectos de la gestión de la calidad

Se ha analizado el impacto de los agentes del Modelo EFQM (prácticas de calidad) en clientes, empleados, sociedad y negocio. Para ello se han utilizado 18 ítems, que aparecen en la Tabla 22, para medir los efectos de la calidad sobre los resultados de los clientes, los empleados, la sociedad y el negocio a partir del trabajo de Pereira-Moliner et al. (2016b). Los participantes indicaron sus respuestas usando una escala Likert de cinco puntos, variando desde «totalmente en desacuerdo» (1) a «totalmente de acuerdo» (5) en relación a si la calidad ha permitido mejorar esos resultados.

Tabla 22. Efectos de la calidad

EFFECTOS DE LA CALIDAD EN LOS SIGUIENTES RESULTADOS
CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la satisfacción de los clientes • Aumento de la calidad del servicio • Aumento de la fidelidad de los clientes • Aumento de las valoraciones en web 2.0 y redes sociales • Reducción de las quejas de los clientes
EMPLEADOS
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la satisfacción de los empleados • Aumento de la motivación de los empleados • Aumento de la productividad de los empleados • Mejora de las condiciones de trabajo de los empleados • Reducción del absentismo de los empleados • Reducción de las quejas de los empleados
SOCIEDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la protección del medio ambiente (reducción del consumo de recursos, reducción de la contaminación) • Mejora del comportamiento ético de la organización • Aumento de los niveles de prevención de riesgos para la salud y la seguridad (reducción riesgo accidentes, etc.)
NEGOCIO
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la cuota de mercado • Aumento de las ventas • Aumento de la rentabilidad • Reducción de costes

Fuente: Elaboración propia.

5.4. ANÁLISIS

Las técnicas de análisis utilizadas en esta tesis son un análisis descriptivo de las diferentes variables analizadas, un análisis de ecuaciones estructurales para verificar el cumplimiento de las hipótesis y un análisis de conglomerados para reforzar los resultados obtenidos con el análisis de ecuaciones estructurales. Además del análisis de conglomerados se realiza también un análisis de moderación en la que se estudia si la relación entre calidad y resultados es diferente entre el grupo de hoteles que muestra un liderazgo más alto y el otro grupo, donde el liderazgo es inferior.

A continuación, en el siguiente capítulo, se presentan los resultados obtenidos en el análisis descriptivo y los análisis para contrastar las hipótesis propuestas. Finalmente se presentan las conclusiones de la investigación y las futuras líneas de investigación en el siguiente capítulo.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

6. RESULTADOS

En el presente capítulo se exponen los resultados de la investigación empírica. En primer lugar, se realiza un análisis descriptivo de los resultados obtenidos agrupados en los siguientes grandes bloques:

- Respuestas sobre las preguntas generales.
- Respuestas sobre las preguntas sobre Liderazgo.
- Respuestas sobre las preguntas sobre Prácticas de Calidad (agentes EFQM).
- Respuestas sobre las preguntas sobre efectos de las Prácticas de Calidad
- Análisis de comparación de medias.

A continuación se realiza un análisis de ecuaciones estructurales utilizando la técnica PLS para comprobar las hipótesis y, por último, se lleva a cabo un análisis de conglomerados bietápico para completar el análisis PLS.

6.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS DATOS

6.1.1. Análisis descriptivo de las preguntas generales

Para establecer las características de la muestra se han incluido en el cuestionario las preguntas generales. Con ellas se intenta establecer una clasificación de los establecimientos encuestados por su categoría, tamaño, modalidad comercial de trabajo, producto turístico que oferta, certificados de los que dispone y número de empleados medio anual.

Categoría del establecimiento

En España existen 17 normativas diferentes de clasificación hotelera, por ello, las organizaciones que quieran instalarse en cualquiera de las comunidades autónomas o que quieran reformar sus establecimientos tienen que tener en cuenta la normativa específica y exigencias mínimas de su comunidad. Mientras que las más antiguas valoran el espacio, las más modernas dan importancia a los servicios. No existe un único criterio en España, ni siquiera en Europa, pero la tendencia en la última década es homogeneizarlos.

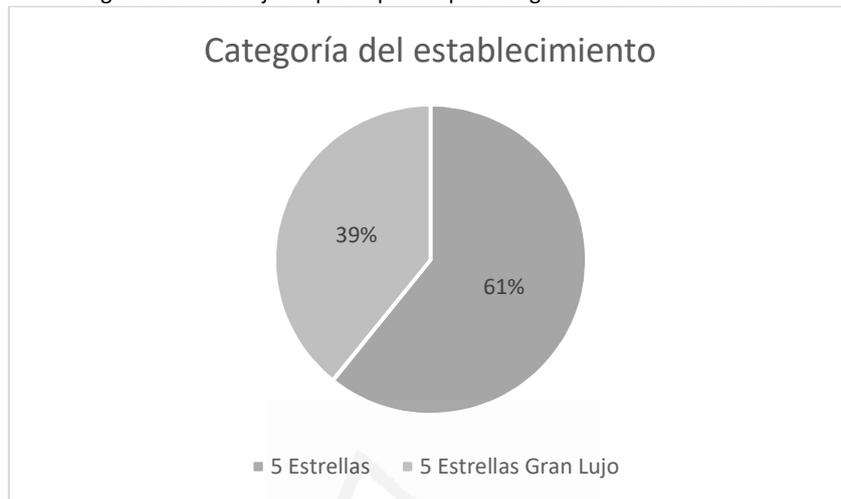
En 2011 el patronato Hotrec (Hospitality Europe, formado por las asociaciones de hoteles de Alemania, Austria, República Checa, Hungría, Países Bajos, Suecia y Suiza) creó Hotelstars, un sistema de clasificación hotelero armonizado con criterios y procedimientos comunes (<http://www.hotelstars.eu/index.php?id=hotrec>). Varios países se han adherido a esta normativa: Estonia, Letonia, Lituania y Luxemburgo en 2011, Malta en 2012, y Bélgica, Dinamarca y Grecia en 2013. También han asumido estos criterios algunos países que no pertenecen a la Unión Europea como Israel, Canadá o Turquía.

El sistema Hotelstars se basa en exigir una puntuación mínima para poder obtener la categoría. Los puntos se otorgan por cada característica que ofrece el hotel en instalaciones y servicios. Mientras que algunos requerimientos son obligatorios, otros son opcionales y cada hotel puede escoger los que mejor se adapten a su filosofía para llegar a la categoría a la que se aspira.

En el caso de España, en la web de Turespaña se establecen las categorías de hoteles 5 estrellas y 5 estrellas gran lujo que son los hoteles escogidos para elaborar la base de datos y muestra de este trabajo.

Una vez analizados las respuestas recibidas, el porcentaje de participación ha sido de un 39% de hoteles de 5 estrellas gran lujo y un 61% de hoteles de 5 estrellas (Figura 9).

Figura 9. Porcentaje de participación por categoría del establecimiento



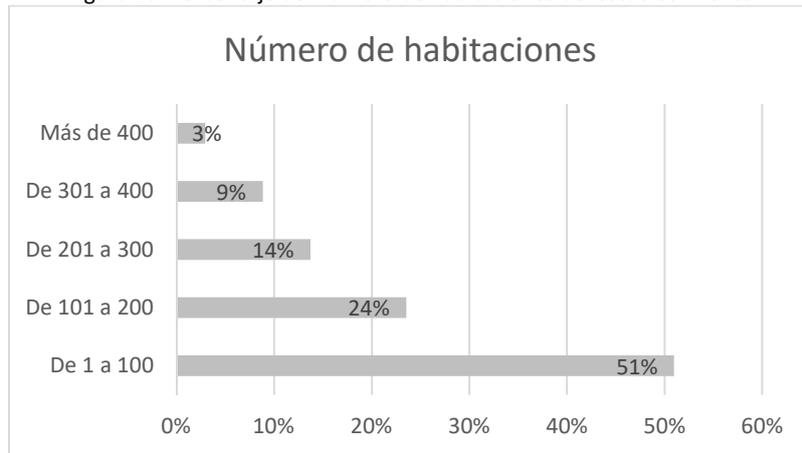
Fuente: Elaboración propia.

Número de habitaciones del establecimiento

Con el fin de establecer un perfil sobre los establecimientos que participan en esta investigación se les ha preguntado por el número de habitaciones de las que disponen. La mayor parte de los establecimientos encuestados, un 51% sobre el total, tienen entre 1 y 100 habitaciones por lo que podemos 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. Estos datos se presentan de forma visual en la Figura 10.

Figura 10: Porcentaje del número de habitaciones del establecimiento

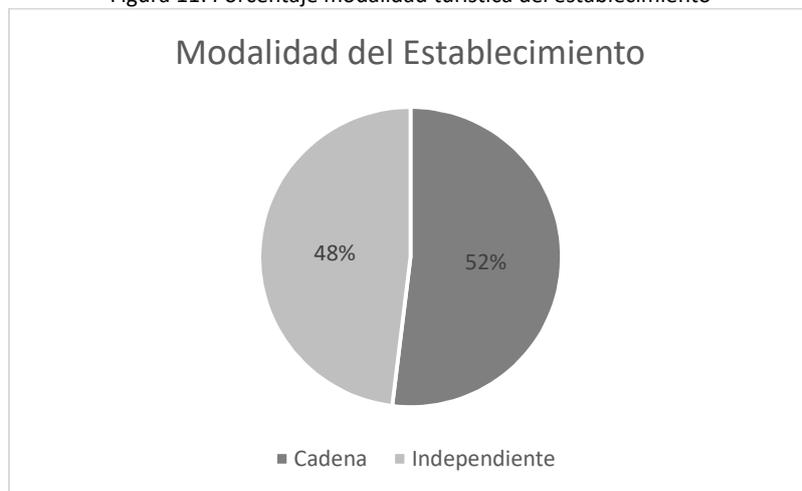


Fuente: Elaboración propia.

Modalidad del establecimiento

Según la forma de agrupación o la modalidad del establecimiento podemos hacer una clasificación entre hoteles independientes o pertenecientes a una cadena hotelera. Los hoteles independientes no tienen ningún tipo de relación con otros establecimientos, son propiedad de una sociedad, individuo o una familia. Los hoteles agrupados como forma de expansión, integran las cadenas hoteleras consolidadas por enormes empresas que poseen o administran grandes establecimientos en distintos destinos. A la vista de los resultados (Figura 11), se observa que un 52% de los hoteles encuestados pertenecen a una cadena y un 48% son hoteles independientes.

Figura 11: Porcentaje modalidad turística del establecimiento



Fuente: Elaboración propia.

Tipo de producto que ofrece el establecimiento

En cuanto al tipo de producto que ofrece el establecimiento podemos encontrar 3 tipos de establecimientos:

- Vacacional (ubicados en playas y montañas, con alojamiento de acuerdo al flujo de turistas, cuyo fin principal es la recreación).
- Urbanos (se encuentra en centros urbanos, poseen gran capacidad de alojamiento, servicios dirigidos en especial a los viajeros de negocios para los cuales adaptan sus servicios tales como ordenadores, fax, Internet, diarios todos los días, servicio de desayuno temprano, TV conectada a las grandes cadenas de noticias, servicio de lavandería urgente, check out agilizado).
- Producto mixto, conjugando los dos tipos de productos anteriores.

Los resultados obtenidos son los siguientes: el porcentaje más alto, un 42% ofrece un producto vacacional, el porcentaje más bajo, un 22% ofrece un producto urbano y un 36% ofrece un producto mixto. En la Figura 12 se representan gráficamente los resultados obtenidos.

Figura 12: Porcentaje del tipo de producto turístico que ofrece el establecimiento

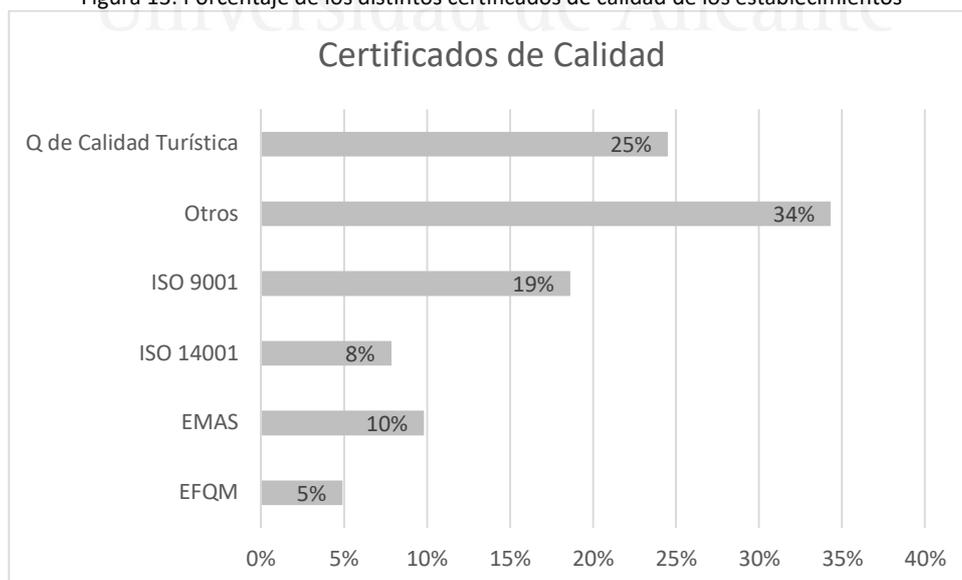


Fuente: Elaboración propia.

Certificados que ha obtenido el establecimiento

Los establecimientos hoteleros, como tantas otras empresas del sector servicios, conocen la importancia de ofrecer un producto de calidad a sus clientes, sobre todo en un ámbito tan intangible como son los productos y servicios turísticos. Todos los establecimientos encuestados disponen de algún tipo de certificado. Entre las respuestas obtenidas se observa que el Modelo EFQM es el menos utilizado con sólo un 5%, el 8% de los establecimientos se han certificado con la norma ISO 14001, el 10% con el reglamento EMAS, el 19% con la norma ISO 9001, el 25% han obtenido la Marca Q de Calidad Turística y el 34% tienen otro tipo de certificación otorgadas por las comunidades autónomas y administración local. El capítulo 2 de esta tesis describe los modelos de calidad más utilizados por el sector hotelero como son el Modelo EFQM, la norma ISO 9001 y la Marca Q de Calidad Turística. Junto a estos certificados, los hoteles analizados también disponen de otros certificados como por ejemplo el Eco-Management and Audit Scheme "EMAS". Se trata de una normativa de la Unión Europea de carácter voluntaria que reconoce la labor de las organizaciones que han implantado un sistema de Gestión Medioambiental. En la Figura 13 se presenta una gráfica con los porcentajes de cada tipo de certificación.

Figura 13: Porcentaje de los distintos certificados de calidad de los establecimientos

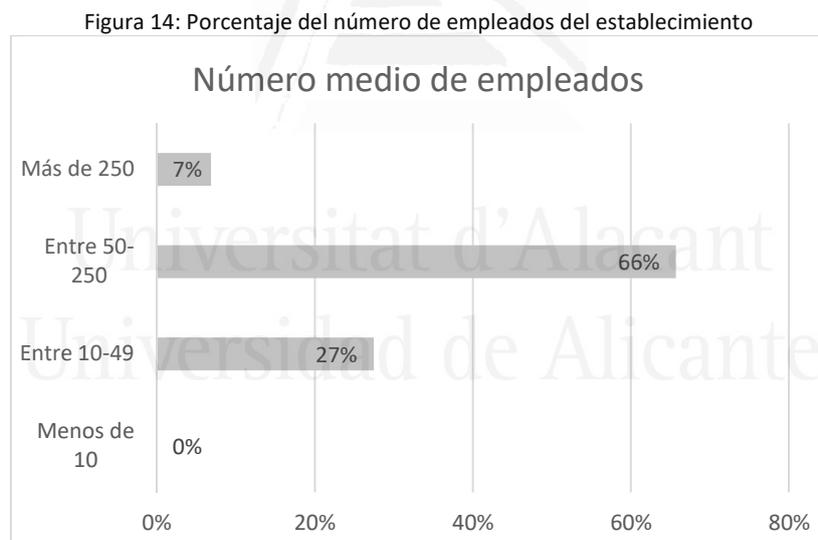


Fuente: Elaboración propia.

Número medio de empleados del establecimiento durante el último año

Otro aspecto general que nos ayuda a comprender mejor la muestra de establecimientos encuestados es el número de empleados que han tenido durante el último año. El capital humano es muy importante dentro del sector hotelero, es una actividad que requiere de diversidad de puestos y un gran número de empleados. Tal como reflejan los resultados, ningún hotel encuestado ha tenido durante el último año menos de 10 empleados.

El 27% de los establecimientos son empresas pequeñas, con una plantilla de entre 10 y 49 empleados. El 60% son empresas medianas ya que han empleado entre 50 y 250 personas y el 7% son empresas grandes que han contratado a más de 250 empleados. Estos datos se plasman en la Figura 14 que se presenta a continuación.

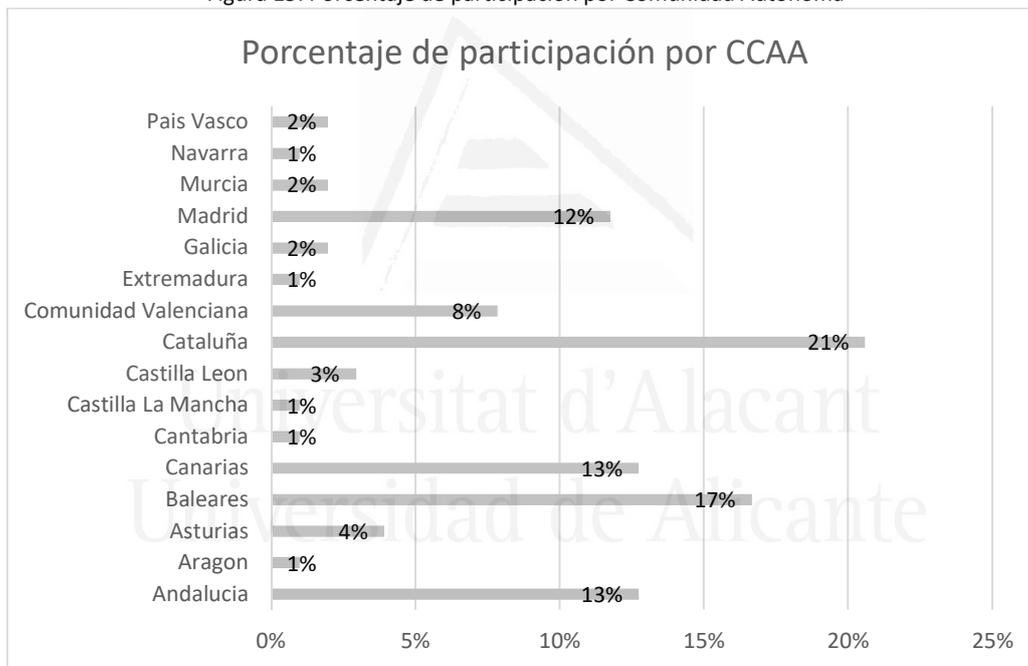


Fuente: Elaboración propia.

Comunidad Autónoma a la que pertenece el establecimiento

Es importante conocer la ubicación de los establecimientos que han participado en este estudio, por ello se ha preguntado por la comunidad autónoma a la que pertenecen. Los datos obtenidos reflejan que las comunidades más participativas han sido Cataluña y Baleares con un 21% y 17% respectivamente, seguidas por Canarias y Andalucía, ambas con un 13% de participación, Madrid con un 12% y la Comunidad Valenciana con un 8%. Les siguen Asturias con un 4% y Castilla León con un 3%. El resto de participantes son País Vasco, Murcia y Galicia con un 2% y Navarra, Extremadura, Cantabria, Castilla La Mancha y Aragón con un 1% (ver Figura 15).

Figura 15: Porcentaje de participación por Comunidad Autónoma

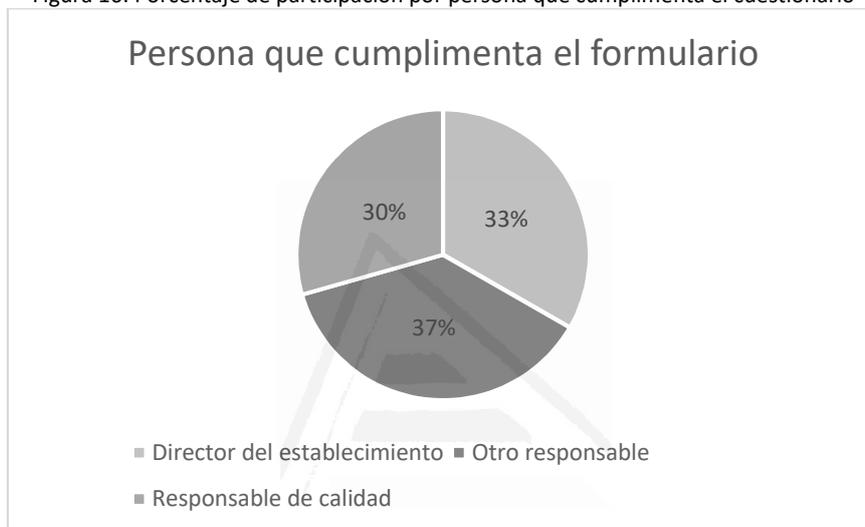


Fuente: Elaboración propia.

Persona que cumplimenta el cuestionario

Por último, se pregunta quién es la persona que cumplimenta el cuestionario. Las opciones presentadas son el Director del establecimiento, en cuyo caso han participado en un 33%, el Responsable del Departamento de calidad, en este caso la participación es de un 29% y otro responsable que obtiene un 37% de respuestas (ver Figura 16).

Figura 16: Porcentaje de participación por persona que cumplimenta el cuestionario



Fuente: Elaboración propia.

6.1.2. Análisis descriptivo de los ítems sobre Liderazgo transformador

Todas las respuestas sobre el liderazgo transformador han obtenido una puntuación mínima de 1 y una puntuación máxima de 5, coincidiendo con la valoración de una escala tipo Likert utilizada habitualmente en este tipo de estudios cuyas puntuaciones varían desde «totalmente en desacuerdo» (1) a «totalmente de acuerdo» (5). En el caso del Liderazgo transformador, tal como se puede observar en la Tabla 24, el constructo más importante ha sido “Influencia Idealizada”. Según Lee et al. (2011), se refiere a las acciones carismáticas del líder que se centran en los valores, las creencias y el sentido de misión.

El segundo constructo más valorado ha sido “Motivación Inspiradora”, que contiene cuestiones sobre el liderazgo llevado a cabo en la organización y su relación con la cultura, la participación de los empleados, la integración y la movilización de los miembros de sus equipos y la coherencia entre hechos y palabras.

Podemos decir que los líderes son coherentes, es decir, lo que dicen lo plasman con hechos y crean unos objetivos y una visión de futuro para sus empleados. Estos resultados están en la línea de investigaciones anteriores como las de Lee et al. (2011).

Tabla 23. Medias de los Constructos sobre Liderazgo

ÍTEM	MEDIA	D. TÍPICA
INFLUENCIA IDEALIZADA	4,37	0,764
MOTIVACIÓN INSPIRADORA	4,32	0,687
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	4,30	0,736
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	4,27	0,802

Fuente: Elaboración propia.

La dimensión del liderazgo transformador menos valorada ha sido “Estimulación Intelectual”, que trata cuestiones sobre el liderazgo tales como conseguir que el grupo trabaje por un objetivo común, tomar parte en los procesos de mejora continua, incluso cuando estas actividades van más allá de las responsabilidades de gestión, interesarse por conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo y permitir a los empleados pensar en los viejos problemas de nuevas maneras. La estimulación intelectual implica el grado en el que el líder desafía las suposiciones, toma riesgos y solicita ideas de sus seguidores (Lee et al., 2011).

Aunque la diferencia con la media de la dimensión más valorada es pequeña, sí se puede decir, al ser la cuestión menos valorada, que puede ser un área de mejora. Por tanto, los líderes de los establecimientos encuestados pueden mejorar los procesos para solicitar ideas de sus empleados, desafiar las viejas formas de trabajar y hacer que el grupo trabaje en los procesos de mejora continua. Esto es importante para facilitar la mejora continua de las actividades del hotel.

Hemos de resaltar la poca diferencia que existe entre las valoraciones de los constructos, ya que el más valorado ha obtenido una media de 4,37 y el menos valorado una media de 4,27, lo que indica que el nivel de liderazgo transformador es alto en los hoteles analizados.

Estos comportamientos de los líderes (influencia idealizada, motivación inspiradora, consideración individualizada y estimulación intelectual) son los que hacen que los líderes transformadores transmitan expectativas de alto rendimiento, faciliten el desarrollo de una visión estratégica y enfatizan la identidad (Li y Hung, 2009).

A continuación, en la Tabla 24, se muestran los resultados de cada uno de los ítems que forman parte de las cuatro dimensiones del liderazgo transformador, que son las dimensiones planteadas en trabajos previos de la literatura (por ejemplo, Lee et al., 2011).

Tabla 24. Ítems sobre Liderazgo

ÍTEMS SOBRE LIDERAZGO	MEDIA	D. TÍPICA
INFLUENCIA IDEALIZADA		
1.Comprometen a los empleados en su visión de futuro	4,29	0,929
2.Expresan sus valores y creencias más importantes a los empleados	4,40	0,870
3.Inspiran en los empleados lealtad al establecimiento	4,43	0,896
MOTIVACIÓN INSPIRADORA		
1.Hay una fuerte cultura comunicativa en todas las áreas del establecimiento	4,18	0,801
2.Se comportan de una manera que permite la integración y la movilización de los miembros de sus equipos	4,44	0,791
3.Son coherentes entre lo que dicen y lo que hacen	4,34	0,873
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA		
1.Tienen en cuenta los sentimientos personales de sus empleados antes de actuar	4,21	0,848
2.Incitan a sus empleados a pensar sobre la mejor forma de hacer las cosas, alentando la mejora continua en cada puesto de trabajo	4,41	0,848
3.Muestran a los empleados los beneficios de alcanzar las metas del establecimiento	4,30	0,931
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL		
1.Toman parte en los procesos de mejora continua, incluso cuando estas actividades van más allá de las responsabilidades de gestión	4,17	1,044
2.Se interesan por conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo	4,33	0,848
3.Permiten a los empleados pensar en los viejos problemas de nuevas maneras	4,30	0,931

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a los diferentes ítems de las cuatro dimensiones del liderazgo transformador, se puede indicar que el ítem más valorado por los encuestados ha sido “Se comportan de una manera que permite la integración y la movilización de los miembros de sus equipos” con una media de 4,44. Las personas encuestadas piensan que los líderes son flexibles y dinámicos a la hora de crear sus equipos, favoreciendo la movilidad de sus miembros y la integración y comunicación entre ellos.

La segunda cuestión más valorada, con una media de 4,43, ha sido “Inspiran en los empleados lealtad al establecimiento”. Esto quiere decir que los líderes de los establecimientos fomentan con sus acciones que sus empleados tengan un fuerte vínculo con la entidad y sean fieles a su marca. Esto sin duda se verá reflejado en la productividad de los empleados. Los líderes logran inculcar el sentimiento de pertenencia y fidelidad al establecimiento.

El ítem menos valorado con una media de 4,17, ha sido “Toman parte en los procesos de mejora continua, incluso cuando estas actividades van más allá de las responsabilidades de gestión”. Este punto nos muestra un área de mejora relacionada con la implicación del líder en aquellas tareas que no entran dentro de su ámbito de gestión.

Esto es importante porque afecta a la mejora de los procesos del establecimiento. Los líderes deben asumir más responsabilidad sobre este asunto ya que las personas encuestadas perciben este punto como un aspecto donde hay que seguir esforzándose para mejorar.

Otro de los ítems menos valorados ha sido “Hay una fuerte cultura comunicativa en todas las áreas del establecimiento” con una media de 4,18. Podemos decir que este resultado refleja que aunque existe una buena comunicación, todavía hay que seguir mejorando los procesos de comunicación para evitar la descoordinación que a veces existe entre las diferentes áreas del establecimiento. Las personas encuestadas creen que la cultura comunicativa no es muy fuerte entre las áreas del establecimiento. Este es también un aspecto importante a mejorar dado que la mejora de la comunicación permitirá mejorar la calidad de la organización.

6.1.3. Análisis descriptivo de los ítems sobre los agentes del Modelo EFQM

Todas las preguntas sobre los agentes del Modelo EFQM han obtenido una puntuación mínima de 1 y una puntuación máxima de 5, coincidiendo con la valoración de una escala tipo Likert utilizada habitualmente en este tipo de estudios cuyas puntuaciones varían desde «totalmente en desacuerdo» (1) a «totalmente de acuerdo» (5).

Los resultados muestran que el constructo más valorado con una media de 4,39 es “Estrategia”, que trata temas tales como si la organización establece objetivos teniendo en cuenta las opiniones y necesidades de clientes, empleados y otros grupos de interés (sociedad, accionistas), si recoge información interna (indicadores, costes, etc.) para definir objetivos de mejora, si informa a los empleados acerca de las estrategias de la calidad, si se definen los procesos clave para llevar a cabo la política y estrategia y por último si se revisa la efectividad de sus estrategias y planes.

Tabla 25. Medias de los Constructos sobre Herramientas y Prácticas de Calidad

ÍTEMS	MEDIA	D. TÍPICA
ESTRATEGIA	4,38	0,859
PERSONAS	4,30	0,875
ALIANZAS Y RECURSOS	4,12	0,818
PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS	4,31	0,811

Fuente: Elaboración propia.

El constructo menos valorado es “Alianzas y Recursos” con una media de 4,12. En este punto se ha preguntado si la organización tiene una alta capacidad de cooperación externa, si identifica las oportunidades para establecer alianzas con otras organizaciones, si establece acuerdos de calidad con los proveedores y si facilita el acceso a la información a todos aquellos que deben conocerla.

Con relación a los ítems de los diferentes agentes del Modelo EFQM (prácticas de calidad), se puede decir que el ítem más valorado por los encuestados ha sido el siguiente: “Recoge información interna (indicadores, costes, etc.) para definir objetivos de mejora”, con una media de 4,49. Esto indica que los líderes definen los objetivos de mejora teniendo en cuenta la información interna de la empresa.

El siguiente ítem ha sido “Establece objetivos teniendo en cuenta las opiniones y necesidades de clientes, empleados y otros grupos de interés (sociedad, accionistas)” con una media de 4,47. Este dato nos indica que, según los encuestados, el hotel está muy interesado en conocer las necesidades y las opiniones de los grupos de interés y los tienen en cuenta a la hora de establecer los objetivos a alcanzar. A la vista de los dos ítems más valorados podemos decir que los líderes basan la estrategia de la organización en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.

Tabla 26. Ítems sobre Prácticas y Herramientas de Calidad

ÍTEMES SOBRE PRÁCTICAS Y HERRAMIENTAS DE CALIDAD	MEDIA	D. TÍPICA
ESTRATEGIA		
1.Establece objetivos teniendo en cuenta las opiniones y necesidades de clientes, empleados y otros grupos de interés (sociedad, accionistas)	4,47	0,920
2.Informa a los empleados acerca de las estrategias de la calidad	4,35	0,961
3.Revisa la efectividad de sus estrategias y planes	4,33	0,926
PERSONAS		
1.Fomenta la autonomía de los empleados y la participación	4,38	0,965
2.Fomenta y apoya la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora	4,36	0,983
3.Desarrolla planes de formación y desarrollo para los empleados	4,32	1,045
4.Utiliza procesos formales para conocer las opiniones de los empleados y mejorar las políticas de personal	4,17	1,091
5.Reconoce explícitamente a sus empleados su implicación y asunción de responsabilidades	4,28	1,028
ALIANZAS Y RECURSOS		
1.Tiene una alta capacidad de cooperación externa	4,08	0,982
2. Identifica las oportunidades para establecer alianzas con otras organizaciones	3,98	1,005
3.Establece acuerdos de calidad con los proveedores	4,17	0,902
4.Facilita el acceso a la información a todos aquellos que deben conocerla	4,29	0,940
PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS		
1.Define explícitamente los métodos de trabajo y los procesos	4,34	0,917
2.Implanta indicadores de procesos y objetivos de rendimiento	4,22	1,030
3.Identifica y prioriza oportunidades de mejora continua	4,28	0,927
4.Diseña, desarrolla, produce y ofrece productos y servicios basados en las necesidades de los clientes	4,40	0,978

Fuente: Elaboración propia.

El ítem menos valorado ha sido “La organización identifica las oportunidades para establecer alianzas con otras organizaciones” con una media de 3,98. Este dato refleja la necesidad de aumentar la capacidad de la empresa para identificar oportunidades y para crear alianzas con otras empresas.

Los siguientes ítems menos valorados, con una media de 4,17, son “Utiliza procesos formales para conocer las opiniones de los empleados y mejorar las políticas de personal” y “Establece acuerdos de calidad con los proveedores”. Sigue en la misma línea del anterior ya que se refiere a la falta de cooperación externa de las empresas encuestadas y a la necesidad de mejorar la comunicación con los empleados. La idea que se deduce de estos resultados es que los líderes deben mejorar la forma de gestionar las relaciones con sus partners y proveedores para obtener un beneficio mutuo y sostenible.

6.1.4. Análisis descriptivo de los ítems sobre los resultados

Todas las preguntas sobre resultados del Modelo EFQM han obtenido una puntuación mínima de 1 y una puntuación máxima de 5, coincidiendo con la valoración de una escala tipo Likert utilizada habitualmente en este tipo de estudios cuyas puntuaciones varían desde «totalmente en desacuerdo» (1) a «totalmente de acuerdo» (5). La Tabla 27 refleja las medias obtenidas en los constructos sobre Efectos de las Prácticas de Calidad. Observamos que el impacto más importante es sobre los clientes (media de 4,51), y el menos valorado ha sido sobre los empleados con una media de 4,27.

Tabla 27. Medias de los Constructos sobre Efectos de las Prácticas de Calidad

ÍTEMS	MEDIA	D. TÍPICA
RESULTADOS EN CLIENTES	4,51	0,745
RESULTADOS EN PERSONAS	4,27	0,882
RESULTADOS EN SOCIEDAD	4,32	0,809
RESULTADOS CLAVE	4,35	0,760

Fuente: Elaboración propia.

Esto nos indica que las prácticas de la gestión de la calidad tienen unos efectos más claros sobre el aumento de la satisfacción de los clientes, el aumento de la calidad del servicio, el aumento de la fidelidad de los clientes, el aumento de las valoraciones en web 2.0 y redes sociales y la reducción de las quejas de los clientes.

Por su parte, los efectos son algo menores en los empleados: aumento de la satisfacción de los empleados, aumento de la motivación de los empleados, aumento de la productividad de los empleados, mejora de las condiciones de trabajo de los empleados, reducción del absentismo y reducción de las quejas.

Estos resultados también muestran que las prácticas de la gestión de la calidad también pueden tener efectos positivos en los resultados de la sociedad (protección al medioambiente, ética de la organización y prevención de riesgos laborales) y en los resultados clave como la cuota de mercado, las ventas, la rentabilidad y los costes de la empresa.

Tabla 28. Ítems sobre Efectos de las Prácticas de Calidad

ÍTEMS SOBRE EFECTOS DE LAS PRÁCTICAS DE CALIDAD	MEDIA	D. TÍPICA
CLIENTES		
1.Aumento de la satisfacción de los clientes	4,61	0,785
2.Aumento de la calidad del servicio	4,54	0,886
3.Aumento de la fidelidad de los clientes	4,56	0,789
4.Aumento de las valoraciones en web 2.0 y redes sociales	4,50	0,818
5.Reducción de las quejas de los clientes	4,37	0,954
PERSONAS		
1.Aumento de la satisfacción de los personas	4,29	0,991
2.Aumento de la motivación de los personas	4,34	0,990
3.Aumento de la productividad de los personas	4,34	0,917
4.Mejora de las condiciones de trabajo de los personas	4,34	0,928
5.Reducción del absentismo de los personas	4,22	1,059
6.Reducción de las quejas de los personas	4,12	1,093
SOCIEDAD		
1.Aumento de la protección del medio ambiente (reducción del consumo de recursos, reducción de la contaminación)	4,26	0,900
2.Mejora del comportamiento ético de la organización	4,29	0,929
3. Aumento de los niveles de prevención de riesgos para la salud y la seguridad (reducción riesgo accidentes, etc.)	4,42	0,884
CLAVE		
1.Aumento de la cuota de mercado	4,36	0,806
2.Aumento de las ventas	4,38	0,902
3.Aumento de la rentabilidad	4,42	0,849
4.Reducción de costes	4,26	0,900

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, el ítem más valorado por los encuestados ha sido “Aumento de la satisfacción de los clientes” con una media de 4,61. Esto nos indica que los encuestados han apreciado el aumento de satisfacción de los clientes como el resultado más claro.

El siguiente ítem con una media más alta es “Aumento de la fidelidad de los clientes”, con una puntuación de 4,56. Sigue la línea del resultado anterior en el que se relaciona la satisfacción de los clientes y su fidelidad a la empresa. Tal y como señalan Pereira-Moliner et al. (2012), la gestión de la calidad tiene una relación directa con la satisfacción de los grupos de interés como así lo respaldan los resultados de los ítems más valorados por los encuestados. El ítem menos valorado ha sido “Reducción de las quejas de los empleados” con una media de 4,12. Podemos decir que los encuestados opinan que la reducción de las quejas de los empleados ha sido el efecto menor. Por otro lado, el segundo ítem menos valorado, “Aumento de la satisfacción de los empleados” con una media de 4,29, está estrechamente relacionado con el anterior. Esto indica que las prácticas de calidad tienen beneficios claros en la mejora en la satisfacción del cliente y, aunque también existen mejoras en los resultados de los empleados, éstas son menores.

6.2. ANÁLISIS DE COMPARACIÓN DE MEDIAS

En este apartado se complementa el análisis descriptivo del apartado anterior con un análisis de diferencias significativas de las variables medidas entre grupos de establecimientos según categoría, tipo de producto, tamaño, etc. Cuando el número de grupos a comparar es de dos se realiza un análisis t de Student y cuando queremos comparar tres o más grupos se realiza un análisis ANOVA.

Siguiendo el orden de las cuestiones planteadas en el cuestionario, se analizarán en primer lugar las preguntas generales. Empezando por la categoría del establecimiento (Tabla 29), el número de habitaciones (Tabla 30), la modalidad de la gestión del establecimiento (Tabla 31), el tipo de producto que ofrece (Tabla 32), los certificados de los que dispone el establecimiento (Tabla 33) y el número medio de empleados que ha tenido durante el último año (Tabla 34).

En este sentido, con relación a las categorías de los establecimientos analizados (5 estrellas y 5 estrellas gran lujo), se comprueba que no hay diferencias significativas en cada una de las dimensiones de los agentes del Modelo EFQM (estrategia, personas, alianzas y procesos) y los resultados en clientes, empleados, sociedad y clave entre los hoteles de 5 estrellas y los de 5 estrellas gran lujo. Se observan leves diferencias entre dos dimensiones del liderazgo transformador, $p < 0,10$ (ver Tabla 29).

La Tabla 29 muestra que en los hoteles de 5 estrellas y 5 estrellas gran lujo existe una gran similitud entre las formas de aplicar el liderazgo transformador, esto quiere decir, que en ambos tipos de establecimiento los líderes comprometen a los empleados en su visión de futuro, expresan sus valores y creencias más importantes a los empleados e inspiran en ellos lealtad a la compañía.

Tabla 29. Descriptivo sobre Categoría del establecimiento

CONSTRUCTOS	5 ESTRELLAS	5 ESTRELLAS	LEVENE	T DE STUDENT	T	SIGN.
	(N=62)	GRAN LUJO (N=40)				
	MEDIA	MEDIA	F	SIGN.	T	SIGN.
INFLUENCIA IDEALIZADA	4,274	4,533	2,045	0,156	-1,686	0,095
MOTIVACION INSPIRADORA	4,268	4,400	1,829	0,179	-0,940	0,087
CONSIDERACION INDIVIDUALIZA	4,220	4,441	0,778	0,380	-1,490	0,349
ESTIMULACION INTELECTUAL	4,193	4,383	2,063	0,154	-1,168	0,328
ESTRATEGIA	4,344	4,450	1,620	0,206	-0,606	0,546
PERSONAS	4,203	4,460	4,170	0,044	-1,585	0,116
ALIANZAS Y RECURSOS	4,076	4,212	3,986	0,049	-0,887	0,377
PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVI	4,250	4,406	0,991	0,322	-0,949	0,345
RESULTADOS EN CLIENTES	4,443	4,537	1,039	0,311	-0,611	0,542
RESULTADOS EN PERSONAS	4,212	4,365	2,279	0,314	-0,843	0,401
RESULTADOS EN SOCIEDAD	4,247	4,450	1,728	0,192	-1,238	0,219
RESULTADOS CLAVE	4,330	4,400	0,191	0,663	-0,448	0,655

Fuente: Elaboración propia.

Al mismo tiempo existe similitud entre la cultura comunicativa, el compromiso y la actitud de los líderes, así como la coherencia entre sus palabras y sus actos. Además, los líderes de ambos tipos de establecimientos se comportan de manera que permiten la integración y la movilización de los miembros de sus equipos.

También podemos decir que tanto los líderes de los hoteles de 5 estrellas como los líderes de los hoteles 5 estrellas gran lujo tienen en cuenta los sentimientos de sus subordinados, expresan su agradecimiento cuando estos hacen un buen trabajo y les muestran los beneficios de alcanzar las metas organizativas.

En cuanto la “Estimulación Intelectual”, en ambos tipos de hoteles existen muchas similitudes entre los líderes de las organizaciones a la hora de trabajar en grupo, tomar parte en los procesos de mejora continua y conocer las necesidades de los empleados.

Los hoteles de 5 estrellas y 5 estrellas gran lujo tienen un nivel de implantación de la práctica estrategia similar, de forma que, en general, ambos tipos de hoteles establecen objetivos y recogen información interna y externa, y comunican y revisan sus estrategia con un nivel de desarrollo similar.

Tanto los hoteles de 5 estrellas como los hoteles de 5 estrellas gran lujo desarrollan planes de formación para los empleados y fomentan su autonomía y su participación individual en las actividades de mejora.

En cuanto a las “Alianzas y Recursos”, ambos tipos de hoteles cooperan con organizaciones externas e identifican las oportunidades para establecer alianzas con otras organizaciones. Además, establecen acuerdos con los proveedores y facilitan el acceso a la información a todos aquellos que deben conocerla.

Los hoteles de 5 estrellas y 5 estrellas gran lujo tienen un nivel de implantación de los indicadores de procesos similar, de forma que, en general, ambos tipos de hoteles diseñan, desarrollan, producen y ofrecen productos y servicios basados en las necesidades de los clientes con un nivel de desarrollo similar.

Por último, los efectos de la calidad en los “Resultados de clientes”, “Resultados en personas”, “Resultados en sociedad” y “Resultados clave” también son similares en ambos tipos de establecimiento. En cuanto a los “Resultados de clientes” se ha aumentado la satisfacción y la fidelidad de los mismos así como sus valoraciones en las redes sociales y la reducción de las quejas.

En relación a los “Resultados en personas”, también ambos tipos de hoteles han aumentado la satisfacción, la motivación y la productividad de los empleados debido a la mejora de las condiciones de trabajo, la reducción del absentismo y la reducción de las quejas.

También los hoteles de 5 estrellas y 5 estrellas gran lujo han aumentado la protección al medioambiente, los niveles de prevención de riesgos laborales y, en definitiva, han mejorado el comportamiento ético de la organización.

Por último, los resultados obtenidos por ambos tipos de establecimiento han sido similares tanto en el aumento en ventas como en cuota de mercado y en rentabilidad del negocio y reducción de costes.

A continuación, en la Tabla 30, se presentan los resultados obtenidos sobre la cuestión número de habitaciones.

Tabla 30. Descriptivo sobre el número de habitaciones

CONSTRUCTOS	De 1 a 100 (N=53)	De 101 a 200 (N=25)	De 201 a 300 (N=13)	De 301 a 400 (N=8)	Más de 400 (N=3)	F	Sig.
INFLUENCIA IDEALIZA	4,0130	4,4667	4,7436	4,5000	4,7778	1,851	0,125
MOTIVACION INSPIRA	4,2075	4,2267	4,8205	4,3333	4,8889	3,171	0,017
CONSIDERACION INDI	4,1950	4,3467	4,6154	4,2917	4,6667	1,285	0,281
ESTIMULACION INTELE	4,2933	4,1132	4,7692	4,2917	4,5556	1,694	0,158
ESTRATEGIA	4,2138	4,4400	4,8462	4,5000	4,6667	1,948	0,109
PERSONAS	4,2880	4,1283	4,8308	4,4000	5,0000	2,326	0,062
ALIANZAS Y RECURSOS	3,9670	4,3500	4,2885	4,2500	4,1667	1,149	0,338
PROCESOS, PROD Y S.	4,0613	4,4600	4,7692	4,6875	4,5000	3,233	0,015
R. EN CLIENTES	4,4025	4,3533	4,7436	4,7708	5,0000	1,271	0,287
R.S EN PERSONAS	4,2604	4,0720	4,5231	4,3750	4,8000	0,975	0,425
R. EN SOCIEDAD	4,3145	4,2267	4,4615	4,4167	4,5556	0,265	0,900
RESULTADOS CLAVE	4,2453	4,3300	4,6154	4,5938	4,8333	1,164	0,332

Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados también se han analizado con una prueba no paramétricas, la prueba H de Kruskal-Wallis, debido a que hay algunos grupos que son pequeños y se ha comprobado que también hay algunas diferencias significativas en las dimensiones Influencia Idealizada, Estrategia, Alianzas y Procesos.

La tercera pregunta general del cuestionario hace referencia a la modalidad de gestión del establecimiento (hotel independiente o perteneciente a una cadena hotelera). Los resultados del análisis de diferencias se muestran en la Tabla 31.

Según los resultados obtenidos existen diferencias significativas en las dimensiones del liderazgo “Influencia Idealizada”, “Consideración Individualizada” y “Estimulación Intelectual”. De igual forma, también hay diferencias en la dimensión “Procesos, productos y servicios” (todas con un valor de $p < 0,05$).

Consecuentemente aquellos hoteles con dimensiones que han obtenido las medias más altas son los que experimentan un desarrollo mayor.

Tabla 31. Descriptivo sobre la Modalidad

CONSTRUCTOS	INDEPENDIENTE	CADENA	LEVENE		T DE STUDENT	
	(N=49)	(N=53)	F	SIGN.	T	SIGN.
	MEDIA	MEDIA				
INFLUENCIA IDEALIZADA	4,2109	4,528	0,040	0,841	-2,131	0,036
MOTIVACION INSPIRADORA	4,2041	4,4277	1,666	0,200	-1,655	0,101
CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA	4,1361	4,4654	0,754	0,387	-2,303	0,023
ESTIMULACION INTELECTUAL	4,1361	4,3899	0,024	0,878	-1,608	0,025
ESTRATEGIA	4,2177	4,5409	0,378	0,540	-1,923	0,111
PERSONAL	4,1796	4,4189	0,197	0,658	-1,385	0,169
ALIANZAS Y RECURSOS	4,0408	4,2123	0,584	0,974	-1,057	0,293
PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIO	4,1071	4,5000	0,001	0,260	-2,505	0,014
RESULTADOS EN CLIENTES	4,4245	4,6038	1,284	0,937	-1,216	0,227
RESULTADOS EN PERSONAS	4,1905	4,3553	0,006	0,447	-0,943	0,348
RESULTADOS EN SOCIEDAD	4,2449	4,4025	1,087	0,300	-0,982	0,328
RESULTADOS CLAVE	4,2704	4,4387	0,220	0,640	-1,118	0,266

Fuente: Elaboración propia.

La cuarta pregunta del cuestionario intenta establecer cuál es el tipo de producto que ofrece el establecimiento (urbano, vacacional o mixto). Las respuestas se presentan en la Tabla 32.

Según los resultados obtenidos se aprecia una diferencia leve en la dimensión estrategia con un valor de p entre 0,05 y 0,10. Parece que los hoteles vacacionales prestan menos atención a la definición y control de objetivos.

Tabla 32. Descriptivo sobre el Tipo de Producto

CONSTRUCTOS	MIXTO (N=37)	URBANO (N=22)	VACACIONAL (N=43)	F	Sig.
INFLUENCIA IDEALIZADA	4,3333	4,5909	4,3023	1,129	0,327
MOTIVACION INSPIRADORA	4,4054	4,4545	4,1783	1,640	0,199
CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA	4,3333	4,5455	4,1628	2,041	0,135
ESTIMULACION INTELECTUAL	4,3153	4,3636	4,1783	0,484	0,618
ESTRATEGIA	4,5225	4,6061	4,1550	2,840	0,063
PERSONAL	4,4595	4,4455	4,0977	2,110	0,127
ALIANZAS Y RECURSOS	4,1622	4,2273	4,0523	0,373	0,690
PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS	4,3378	4,5909	4,1453	2,280	0,108
RESULTADOS EN CLIENTES	4,6054	4,5909	4,4047	0,853	0,429
RESULTADOS EN PERSONAS	4,2928	4,4091	4,1938	0,439	0,646
RESULTADOS EN SOCIEDAD	4,3514	4,3939	4,2713	0,190	0,827
RESULTADOS CLAVE	4,3446	4,4205	4,3372	0,094	0,910

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente pregunta del cuestionario, la quinta, analiza si el establecimiento cuenta con alguno de los siguientes certificados: ISO 9001, ISO 14001, EFQM, EMAS, Q de calidad turística u otro tipo de certificado. Según los resultados obtenidos existen diferencias significativas en la dimensión “Influencia Idealizada” ($p < 0,05$) donde se observa que los hoteles que solo tienen el certificado ISO 9001 muestran un menor compromiso por este tipo de comportamiento.

Estos resultados también se han analizado con las pruebas no paramétricas, haciendo la prueba H de Kruskal-Wallis. Se ha comprobado que los resultados son similares excepto en la dimensión “Motivación Inspiradora” que sí muestra diferencias. Por tanto se puede añadir que también hay diferencias significativas en esta dimensión.

Tabla 33. Descriptivo sobre los Certificados

ANOVA CERTIFICADO DE CALIDAD								
CONSTRUCTOS	ISO 9001 (N=19)	ISO 14001 (N=7)	EFQM (N=5)	EMAS (N=10)	Q (N=25)	OTROS (N=36)	F	Sig.
INFLUENCIA IDEALIZADA	3,9123	4,8571	4,2667	4,6667	4,3733	4,4630	2,534	0,034
MOTIVACION INSPIRADORA	4,1579	4,8095	4,0000	4,5000	4,3067	4,3148	1,295	0,272
CONSIDERACION INDIVIDUALI	4,0877	4,7619	3,9333	4,4000	4,3467	4,3333	1,195	0,318
ESTIMULACION INTELECTUAL	4,1053	4,8095	4,0667	4,2000	4,2000	4,3426	0,966	0,442
ESTRATEGIA	4,1754	4,8571	4,0000	4,3000	4,3467	4,5093	1,031	0,404
PERSONAL	4,0737	4,7429	3,7200	4,4600	4,2320	4,4278	1,322	0,261
ALIANZAS Y RECURSOS	3,9868	4,4286	3,9500	4,2000	4,2000	4,1042	0,397	0,850
PROCESOS, PRODUCTO Y SER.	4,0132	4,7857	4,2000	4,5500	4,3100	4,3264	1,197	0,317
RESULTADOS EN CLIENTES	4,4632	4,7429	3,9200	4,2200	4,5920	4,6167	1,304	0,269
RESULTADOS EN PERSONAS	4,3070	4,7381	3,6333	4,0667	4,1533	4,4028	1,297	0,272
RESULTADOS EN SOCIEDAD	4,4912	4,5714	3,6667	4,2667	4,2133	4,3796	1,094	0,369
RESULTADOS CLAVE	4,4079	4,7857	3,8000	3,9750	4,4400	4,3750	1,613	0,164

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente cuestión planteada versa sobre el número medio de empleados con los que ha contado el establecimiento durante el último año. Se han analizado las diferencias significativas en función de 3 grupos según el número de empleados.

Tabla 34. Diferencias según número medio de empleados del hotel durante el último año.

CONSTRUCTOS	E. PEQUEÑA (N=31)	E. MEDIANA (N=64)	E. GRANDE (N=7)	F	Sig.
INFLUENCIA IDEALIZADA	4,4048	4,3632	4,3810	0,029	0,972
MOTIVACION INSPIRADORA	4,3393	4,3993	4,5357	0,290	0,749
CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA	4,2857	4,3769	4,2500	0,221	0,802
ESTIMULACION INTELECTUAL	4,2411	4,3209	4,3571	0,132	0,876
ESTRATEGIA	4,3786	4,3761	4,6571	0,361	0,698
PERSONAL	4,3071	4,2985	4,3429	0,008	0,992
ALIANZAS Y RECURSOS	4,0625	4,1269	4,4286	0,556	0,575
PROCESOS, PRODUCTOS Y SER.	4,2232	4,3134	4,6429	0,745	0,477
RESULTADOS EN CLIENTES	4,4143	4,5582	4,5429	0,367	0,694
RESULTADOS EN PERSONAS	4,2024	4,3532	3,8333	1,242	0,293
RESULTADOS EN SOCIEDAD	4,2619	4,3632	4,2381	0,196	0,822
RESULTADOS CLAVE	4,2321	4,3806	4,6429	0,902	0,409

Fuente: Elaboración propia.

Según la definición de PYME para la Unión Europea (Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2016), los datos se distribuyen en 3 grupos: empresas pequeñas (entre 10 y 49 empleados), empresas medianas (entre 50 y 250 empleados) y empresas grandes (con más de 250). Los resultados indican que el número de empleados no es un factor importante para desarrollar en mayor o menor medida tanto el liderazgo como las prácticas de la gestión de la calidad según estos resultados. Estos resultados también se han analizado con la prueba no paramétrica (prueba H de Kruskal-Wallis) y se ha comprobado que los resultados son similares salvo para los agentes personas y procesos ($p < 0,10$). Por tanto se podría pensar que el desarrollo de estas prácticas podría variar algo en función del tamaño del hotel.

6.3. CONTRASTE DE HIPÓTESIS

En este apartado se muestran los resultados obtenidos para contrastar las hipótesis planteadas tras la revisión de la literatura. En primer lugar, para analizar las relaciones entre el liderazgo transformador, las prácticas de gestión de la calidad (medidas a través de los agentes del Modelo EFQM) y los resultados de clientes, empleados, sociedad y clave y comprobar las hipótesis, utilizamos modelos de ecuaciones estructurales (MEE), específicamente *Partial Least Squares* (mínimos cuadrados parciales) o PLS empleando el software SmartPLS 3 (Ringle et al., 2014). A continuación se realiza un análisis de conglomerado bietápico para completar el análisis PLS.

Con relación a los modelos de ecuaciones estructurales, son modelos que permiten la modelización analítica de caminos con variables latentes (Cepeda y Roldan, 2004). Cuando se utilizan modelos de ecuaciones estructurales (MEE) se analiza, en primer lugar, el modelo de medida y, en segundo lugar, el modelo estructural. En el modelo de medida se analiza la fiabilidad y validez de las medidas de los constructos teóricos (Cepeda y Roldan, 2004). A su vez, el modelo estructural evalúa en qué medida la varianza de las variables endógenas queda explicada por las variables predictoras (R^2) y, a partir de los coeficientes *path*, obtener las relaciones estadísticas entre las variables.

En este caso, se calcula la bondad de ajuste para ambos tipos de modelos aplicando el estadístico SRMR que debe estar por debajo de 0,08 (Henseler et al., 2014). La bondad de ajuste para el modelo propuesto es $SRMR = 0,07$.

En general se acepta que PLS (*Partial Least Squares*) es una alternativa apropiada para desarrollar modelos de ecuaciones estructurales (MEE) en el área de conocimiento de Organización de Empresas (Cepeda y Roldan, 2004) cuando trabajamos con muestras pequeñas como es el caso de este trabajo.

En este sentido, las recomendaciones mínimas son entre 30 y 100 casos (Chin y Newsted, 1999) para utilizar este modelo y en nuestro análisis se ha utilizado una muestra de 102 hoteles. Además, hemos considerado los constructos liderazgo transformador, calidad y resultados como constructos de segundo orden.

6.3.1. Evaluación del modelo de medida

El modelo de medida contiene tres constructos de segundo orden (liderazgo transformador, agentes EFQM y resultados). De este modo, para los constructos del modelo, se analiza en primer lugar la fiabilidad individual de los ítems, la fiabilidad del constructo y la validez convergente y discriminante.

Fiabilidad individual de los ítems

La fiabilidad individual se mide analizando la carga factorial de cada indicador con su constructo. Esta fiabilidad se considera correcta cuando los ítems tienen una carga factorial mayor a 0,707 en su constructo (Carmines y Zeller, 1979). En las Tablas 36 y 37 se observa que todos los ítems cumplen con esta condición.

Tabla 35. Evaluación del modelo de medida (liderazgo transformador)

CONSTRUCTO/Factor/Indicador	Carga (Fiabilidad individual items) (>0,707)	Fiabilidad Compuesta (>0,7)	Average Variance Extracted (AVE) (>0,5)
LIDERAZGO TRANSFORMADOR		0,95	0,82
Influencia idealizada		0,89	0,72
Los líderes comprometen a los empleados en su visión de futuro	0,92		
Los líderes expresan sus valores y creencias más importantes a los empleados	0,78		
Los líderes inspiran en los empleados lealtad a la compañía	0,85		
Motivación inspiradora		0,87	0,70
Hay una fuerte cultura comunicativa en todas las áreas de la organización	0,83		
Los líderes se comportan de una manera que permite la integración y la movilización de los miembros de sus equipos	0,83		
Los líderes son coherentes entre lo que dicen y lo que hacen	0,85		
Consideración individualizada		0,88	0,71
Los líderes tienen en cuenta los sentimientos personales de sus subordinados antes de actuar	0,85		
Los líderes incitan a sus subordinados a pensar sobre la mejor forma de hacer las cosas, alentando la mejora continua en cada puesto de trabajo	0,79		
Los líderes muestran a los empleados los beneficios de alcanzar las metas organizativas	0,88		
Estimulación intelectual		0,89	0,72
Los líderes toman parte en los procesos de mejora continua, incluso cuando estas actividades van más allá de las responsabilidades de gestión	0,89		
Los líderes se interesan por conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo	0,80		
Los líderes permiten a los empleados pensar en los viejos problemas de nuevas maneras	0,86		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 36. Evaluación del modelo de medida (agentes y resultados del Modelo EFQM)

CONSTRUCTO/Factor/Indicador	Carga (Fiabilidad individual ítems) (>0,707)	Fiabilidad Compuesta (>0,7)	Average Variance Extracted (AVE) (>0,5)
AGENTES EFQM		0,96	0,84
Estrategia		0,94	0,80
Establece objetivos teniendo en cuenta las opiniones y necesidades de clientes, empleados y otros grupos de interés (sociedad, accionistas)	0,90		
Informa a los empleados acerca de las estrategias de la calidad	0,89		
Define los procesos clave para llevar a cabo la política y estrategia	0,86		
Revisa la efectividad de sus estrategias y planes	0,93		
Personas		0,93	0,74
Fomenta la autonomía de los empleados y la participación			
Fomenta y apoya la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora			
Desarrolla planes de formación y desarrollo para los empleados			
Utiliza procesos formales para conocer las opiniones de los empleados y mejorar las políticas de personal			
Reconoce explícitamente a sus empleados su implicación y asunción de responsabilidades			
Alianzas y recursos		0,92	0,73
Tiene una alta capacidad de cooperación externa	0,85		
Identifica las oportunidades para establecer alianzas con otras organizaciones	0,88		
Establece acuerdos de calidad con los proveedores	0,79		
Facilita el acceso a la información a todos aquellos que deben conocerla	0,89		
Procesos, productos y servicios		0,90	0,76
Implanta indicadores de procesos y objetivos de rendimiento			
Identifica y prioriza oportunidades de mejora continua			
Diseña, desarrolla, produce y ofrece productos y servicios basados en las necesidades de los clientes			
RESULTADOS EFQM		0,95	0,84
Resultados del cliente		0,95	0,78
Aumento de la satisfacción de los clientes	0,90		
Aumento de la calidad del servicio	0,92		
Aumento de la fidelidad de los clientes	0,93		
Aumento de las valoraciones en web 2.0 y redes sociales	0,90		
Reducción de las quejas de los clientes	0,78		
Resultados de empleados		0,96	0,79
Aumento de la satisfacción de los empleados	0,89		
Aumento de la motivación de los empleados	0,94		
Aumento de la productividad de los empleados	0,91		
Mejora de las condiciones de trabajo de los empleados	0,89		
Reducción del absentismo de los empleados	0,81		
Reducción de las quejas de los empleados	0,88		
Resultado social		0,92	0,80
Aumento de la protección del medio ambiente (reducción del consumo de recursos, reducción de la contaminación)	0,89		
Mejora del comportamiento ético de la organización	0,91		
Aumento de los niveles de prevención de riesgos para la salud y la seguridad (reducción riesgo accidentes, etc.)	0,88		
Resultados clave		0,93	0,78
Aumento de la cuota de mercado	0,88		
Aumento de las ventas	0,90		
Aumento de la rentabilidad	0,93		
Reducción de costes	0,81		

Fuente: Elaboración propia.

Fiabilidad de constructo

La fiabilidad de constructo se puede observar con una medida de consistencia interna llamada fiabilidad compuesta (ρ_c). Debe obtener valores superiores a 0,7 (Werts et al., 1974). Con ello medimos qué grado de rigurosidad tienen los indicadores que están midiendo el constructo o variable latente. Las Tablas 36 y 37 muestran que se cumple con el requisito anterior (superior a 0,7) en todos los casos, siendo 0,87 el valor mínimo de la fiabilidad compuesta.

Validez convergente

La validez convergente mide cómo un conjunto de indicadores representa al constructo estudiado. Para su evaluación se ha empleado la varianza media extraída (*average variance extracted* - AVE) que debe tener valores superiores a 0,5 (Fornell y Larcker, 1981). Esto indica que al menos el 50% de la varianza del constructo es una consecuencia de sus indicadores. En la Tablas 36 y 37 se muestra que dicha condición se cumple en todos los casos, siendo el valor más bajo de AVE de 0,70.

Validez discriminante

Esta validez se refiere a en qué medida un constructo es diferente de otros constructos. Para su examen, se realizan dos análisis. El primero consiste en calcular la raíz cuadrada de AVE de cada constructo y este valor debe ser superior a los coeficientes de correlación entre los constructos, como ocurre en nuestro estudio (ver Tabla 37 para el modelo propuesto y Anexo 4 para el modelo de primer orden). En estas tablas se muestra entre paréntesis la raíz cuadrada de AVE. El segundo criterio está basado en el cálculo de las cargas cruzadas (*cross loadings*) donde se muestran las cargas (correlaciones) de todos los ítems con todos los constructos. En este criterio, la validez discriminante se cumple cuando las cargas de los ítems asociados a un constructo según el modelo teórico propuesto son mayores que las de esos ítems asociados a los otros constructos del modelo (ver Tabla 37 para el modelo propuesto y Anexo 5). Se puede observar que este criterio se cumple.

Tabla 37. Validez discriminante (Criterio de Fornell-Larcker)

	LIDERAZGO TRANSFORMADOR	AGENTES EFQM	RESULTADOS EFQM
LIDERAZGO TRANSFORMADOR	(0,905)		
AGENTE EFQM	0,854	(0,917)	
RESULTADOS EFQM	0,726	0,579	(0,915)

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38. Validez discriminante (criterios cargas cruzadas)

	LIDERAZGO TRANSFORMADOR	AGENTES EFQM	RESULTADOS EFQM
INFLUENCIA IDEALIZADA	0,902	0,776	0,609
MOTIVACIÓN INSPIRADORA	0,876	0,765	0,607
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZAD	0,933	0,731	0,709
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL	0,908	0,818	0,699
ESTRATEGIA	0,825	0,935	0,534
ALIANZAS	0,670	0,871	0,457
PERSONAS	0,839	0,937	0,628
PROCESOS	0,782	0,923	0,487
RESULTADOS EN CLIENTES	0,670	0,561	0,915
RESULTADOS EN PERSONAS	0,704	0,539	0,946
RESULTADOS EN SOCIEDAD	0,673	0,517	0,917
RESULTADOS CLAVE	0,606	0,503	0,884

Fuente: Elaboración propia.

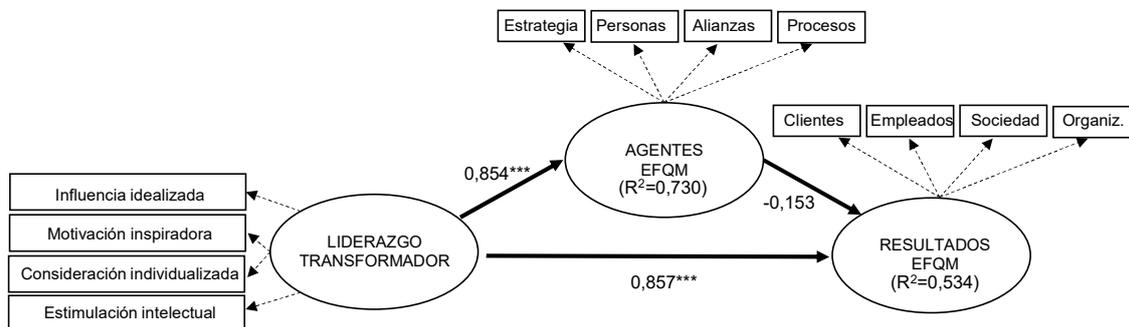
El criterio de validez discriminante utilizando el criterio de Fornell-Larcker y de cargas cruzadas también se cumple para el modelo de primer orden (ver Anexos 4 y 5). Una vez realizado el modelo de medida, a continuación se realiza el análisis del modelo estructural.

6.3.2. Evaluación del modelo estructural

La Figura 17 muestra la varianza explicada de cada uno de los constructos (R^2) y los coeficientes de regresión o path (β) entre los diferentes constructos. Tras realizar una prueba *bootstrap* con 5000 submuestras se han obtenido los valores del estadístico t para cada β , lo que permite determinar su significatividad (ver Tabla 39).

Otro indicador que se empleará para determinar si el modelo ajusta de forma adecuada es SRMR del modelo de compuestos, que consiste en la diferencia estandarizada entre la correlación observada y la correlación predicha. En este caso SRMR debe tener un valor máximo de 0,08 para considerar al modelo estructural como adecuado según Hu y Bentler (1999).

Figura 17: Modelo estructural final



*** $p \leq 0,001$, ** $0,001 < p \leq 0,01$, * $0,01 < p \leq 0,05$, † $0,05 < p \leq 0,10$ (basado en una $t_{(4999)}$, de Student de una cola),

$t_{(0,001; 4999)} = 3.092$; $t_{(0,01; 4999)} = 2.327$; $t_{(0,05; 4999)} = 1.645$; $t_{(0,10; 4999)} = 1.282$ SRMR=0,070

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39. Análisis de resultados del modelo estructural

	COEFICIENTE PATH (β)	VALOR T (BOOTSTRAP)	SIGN.	CONFIRMACIÓN
LIDERAZGO TRANSFORMADOR -> PRÁCTICAS CALIDAD	0,854	21,262	0,000	Sí
LIDERAZGO TRANSFORMADOR -> RESULTADOS	0,857	4,150	0,000	Sí
PRÁCTICAS CALIDAD -> RESULTADOS	-0,153	0,512	0,304	No

*** $p \leq 0,001$, ** $0,001 < p \leq 0,01$, * $0,01 < p \leq 0,05$, † $0,05 < p \leq 0,10$ (basado en una $t_{(4999)}$, de Student de una cola)

$t_{(0,001; 4999)} = 3.092$; $t_{(0,01; 4999)} = 2.327$; $t_{(0,05; 4999)} = 1.645$; $t_{(0,10; 4999)} = 1.282$, SRMR=0,07 (<0,08)

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 40 indica que la relación entre el liderazgo transformador y los agentes de EFQM (prácticas de la gestión de la calidad) tiene una $p=0,000$. Esto es, el liderazgo transformador facilita el desarrollo de los agentes EFQM. Este resultado permite aceptar la Hipótesis 1. De igual forma, el liderazgo transformador influye en los resultados ($p=0,000$) y, por tanto, se cumple la Hipótesis 3, esto es, los líderes que tienen un comportamiento transformador facilitan la mejora de los resultados del hotel. La Hipótesis 2, relación entre los agentes EFQM (prácticas de la gestión de la calidad) y resultado no se cumple ($p=0,304$). Esto indica que el desarrollo de los agentes del Modelo EFQM (prácticas de la gestión de la calidad) no llega a influir en la mejora de los resultados del hotel. Este resultado llama la atención porque según la teoría de la gestión de la calidad y la literatura previa, el desarrollo de prácticas de calidad permite mejorar los resultados.

Este análisis se complementa posteriormente con un análisis de moderación para analizar en mayor medida esta relación. Para entender qué dimensiones del liderazgo transformador influyen en los agentes y resultados del Modelo EFQM, la Tabla 40 muestra los resultados obtenidos sobre la relación entre las dimensiones del liderazgo transformador y las dimensiones de los agentes y resultados del Modelo EFQM, esto es, el resultado del modelo estructural considerando cada dimensión de los constructos como constructos de primer orden. Este análisis también se ha realizado con el programa Smart PLS 3.0.

Tabla 40. Relación entre las dimensiones de liderazgo, agentes y resultados

	COEFICIENTE PATH (β)	VALOR T (BOOTSTRAP)	SIG.
INFLUENCIA IDEALIZADA -> ESTRATEGIA	0,32	2,03	0,02
INFLUENCIA IDEALIZADA -> PERSONAS	0,23	2,01	0,02
INFLUENCIA IDEALIZADA -> ALIANZAS	0,15	0,84	0,20
INFLUENCIA IDEALIZADA -> PROCESOS	0,46	3,31	0,00
INFLUENCIA IDEALIZADA -> R.CLIENTES	-0,01	0,07	0,47
INFLUENCIA IDEALIZADA -> R.PERSONAS	0,11	0,66	0,25
INFLUENCIA IDEALIZADA -> R.SOCIEDAD	0,26	1,72	0,04
INFLUENCIA IDEALIZADA -> R.CLAVE	0,02	0,11	0,46
MOTIVACIÓN INSPIRADORA -> ESTRATEGIA	0,32	1,97	0,02
MOTIVACIÓN INSPIRADORA -> PERSONAS	0,27	2,17	0,01
MOTIVACIÓN INSPIRADORA -> ALIANZAS	0,19	0,95	0,17
MOTIVACIÓN INSPIRADORA -> PROCESOS	0,22	1,44	0,07
MOTIVACIÓN INSPIRADORA ->R. CLIENTES	0,14	0,55	0,29
MOTIVACIÓN INSPIRADORA -> R.PERSONAS	0,15	0,59	0,28
MOTIVACIÓN INSPIRADORA ->R. SOCIEDAD	0,17	0,68	0,25
MOTIVACIÓN INSPIRADORA ->R. CLAVE	0,12	0,42	0,34
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA -> ESTRATEGIA	-0,05	0,21	0,42
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA -> PERSONAS	-0,20	0,98	0,16
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA -> ALIANZAS	-0,09	0,32	0,37
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA -> PROCESOS	-0,34	1,68	0,05
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA ->R CLIENTES	0,31	1,16	0,12
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA ->R.PERSONAS	0,29	1,37	0,08
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA -> SOCIEDAD	0,27	1,19	0,12
CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA ->R CLAVE	0,31	1,19	0,12
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL -> ESTRATEGIA	0,33	2,38	0,01
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL -> PERSONAS	0,63	6,30	0,00
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL -> ALIANZAS	0,50	3,21	0,00
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL -> PROCESOS	0,55	4,30	0,00
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL ->R CLIENTES	0,23	1,06	0,14
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL -> R.PERSONAS	0,33	2,06	0,02

Tabla 40. Relación entre las dimensiones de liderazgo, agentes y resultados (Continuación)

ESTIMULACIÓN INTELECTUAL -> SOCIEDAD	0,29	1,58	0,06
ESTIMULACIÓN INTELECTUAL ->R CLAVE	0,29	1,24	0,11
ESTRATEGIA -> RCLIENTES	0,11	0,51	0,31
ESTRATEGIA -> R.PERSONAS	-0,21	1,02	0,15
ESTRATEGIA -> RSOCIEDAD	-0,36	1,62	0,05
ESTRATEGIA ->R CLAVE	-0,30	1,13	0,13
PERSONAS -> RCLIENTES	0,18	0,57	0,28
PERSONAS -> R.PERSONAS	0,44	1,80	0,04
PERSONAS -> RSOCIEDAD	0,31	1,15	0,13
PERSONAS -> RCLAVE	0,07	0,23	0,41
ALIANZAS ->R CLAVE	0,03	0,17	0,43
ALIANZAS -> RCLIENTES	-0,12	0,56	0,29
ALIANZAS -> R.PERSONAS	-0,15	0,86	0,20
ALIANZAS -> RSOCIEDAD	0,26	1,60	0,05
PROCESOS -> RCLAVE	0,14	0,69	0,24
PROCESOS -> RCLIENTES	-0,13	0,67	0,25
PROCESOS -> R.PERSONAS	-0,25	1,44	0,07
PROCESOS ->R SOCIEDAD	-0,46	2,46	0,01

*** $p \leq 0,001$, ** $0,001 < p \leq 0,01$, * $0,01 < p \leq 0,05$, † $0,05 < p \leq 0,10$ (basado en una $t_{(4999)}$, de Student de una cola)

$t_{(0,001; 4999)} = 3.092$; $t_{(0,01; 4999)} = 2.327$; $t_{(0,05; 4999)} = 1.645$; $t_{(0,10; 4999)} = 1.282$, SRMR=0,052

Fuente: Elaboración propia. Las dimensiones significativas están en negrita.

Esta Tabla muestra la existencia de las siguientes relaciones con una $p < 0,05$:

1. La dimensión Influencia Idealizada influye en las siguientes dimensiones:

- Estrategia. El primero y más importante de los factores transformacionadores es el carisma, al que algunos autores han denominado influencia idealizada (Bass, 1999; Avolio y Bass, 2004). La influencia idealizada influye en la Estrategia porque el carisma de los líderes permite establecer las estrategias a seguir teniendo en cuenta las necesidades de los grupos de interés. Además, este resultado muestra que los líderes con carisma informan a los empleados sobre la estrategia a seguir y estos se unen con entusiasmo a los objetivos y planes establecidos.

- **Personas.** La influencia idealiza facilita la gestión de las personas. La influencia idealizada, como atributo personal, también se refiere a la imagen que el líder proyecta sobre los demás al ser percibido como una persona fiable y centrada en altos ideales de orden y ética. Estos líderes, con su carisma, siendo un ejemplo a seguir, consiguen influenciar en las personas. Por ejemplo, un líder transformador puede motivar a los miembros de su equipo y conseguir que éstos estén dispuestos a hacer más de lo que en un principio se esperaba de ellos. El liderazgo transformador desarrolla en los seguidores su potencial total y mejora los sistemas de valores y la motivación del equipo. Este tipo de liderazgo motiva a los seguidores a trabajar unidos, cambiar sus metas y creencias y buscar más allá de sus intereses personales para conseguir los intereses organizativos (Mendoza et al., 2014). Por ello la Influencia Idealizada se traduce en una mejor gestión de las personas que lleva a una mayor satisfacción y motivación de los seguidores.
- **Procesos.** La Influencia Idealizada también influye en los procesos ya que, según EFQM (2013), los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés. Los líderes transformadores diseñan, desarrollan, producen y ofrecen productos y servicios basados en las necesidades de los clientes. Por ejemplo, a través de la definición de los métodos de trabajo y la identificación de oportunidades de mejora continua.
- **Resultados en la sociedad.** La Influencia idealizada también influye en los Resultados de la Sociedad. La influencia idealizada afecta a la sociedad ya que, según los resultados obtenidos, se ha experimentado un aumento de la protección del medio ambiente (reducción del consumo de recursos, reducción de la contaminación), los encuestados han notado mejoría en el comportamiento ético de la organización y se han incrementados los niveles de prevención de riesgos para la salud y la seguridad (reducción del riesgo de sufrir accidentes, etc.). Para Burns (1978), todo líder transformador es transformador si sus acciones son transformadoras, es decir, si la sociedad se beneficia de ellas.

2. La Motivación Inspiradora influye en las siguientes dimensiones:

- Estrategia. Tal como indica EFQM (2013), la estrategia y sus políticas se desarrollan, comunican, revisan y actualizan. El líder transformador, a través de la motivación inspiradora, hace que sus seguidores compartan los objetivos y la estrategia del hotel. En este sentido, los aspectos centrales son la confianza del colaborador en el líder y la motivación que ejerce el líder en el colaborador (Ramos et al., 2012). Este comportamiento hace participes a los empleados en las estrategias de la empresa.
- Personas. La motivación inspiradora se refiere a las formas en que el líder motiva a sus seguidores para ver el futuro con optimismo, haciendo hincapié en los objetivos ambiciosos, proyectando una visión y comunicando que la visión se puede lograr (Lee et al., 2011). De este modo, este comportamiento del líder puede llevar a que los empleados estén más motivados para alcanzar sus objetivos y los de la organización. Cuando el líder estimula a sus seguidores, el entusiasmo por el trabajo se incrementa y aumenta la confianza en su capacidad para cumplir con éxito la misión encomendada (Ramos et al., 2012). Esto indica que esta dimensión del liderazgo transformador puede influir en la dimensión Personas del Modelo EFQM.

3. La Estimulación Intelectual influye en las siguientes dimensiones:

- Estrategias. El líder interpela a sus seguidores, cuenta con su opinión y aplica estas ideas a las estrategias. Según EFQM (2013), la estrategia se basa en comprender las necesidades de los grupos de interés y del entorno externo. Todo miembro de la organización debe ser estimulado intelectualmente para comprender la relación entre su trabajo individual y la estrategia. De este modo, el líder, utilizando la estimulación intelectual, maximiza la cohesión interna y la integración del grupo y esto afecta a las estrategias.

- **Personas.** La Estimulación Intelectual implica el grado en el que el líder desafía las suposiciones, toma riesgos y solicita ideas de sus seguidores (Lee et al., 2011). Por ejemplo, el líder transformador escucha las ideas de los empleados para mejorar y, por tanto, el liderazgo transformador influye en la generación de ideas de los empleados. A través de la estimulación intelectual el líder puede hacer que sus subordinados piensen de manera creativa e innovadora. Este tipo de líderes fomenta y estimula en sus seguidores el razonamiento, la imaginación y la resolución de problemas (Ramos et al., 2012). Según Bass et al. (2003), los líderes transformadores a través de la estimulación intelectual de sus seguidores, reexaminan la forma como realizan el trabajo, buscan acercamientos novedosos y creativos y asignan tareas interesantes que implican un reto.
- **Alianzas.** La Estimulación Intelectual se ve reflejada en las alianzas. El liderazgo transformador, a través de la estimulación intelectual, fortalece sus vínculos con otros grupos de interés. El primer grupo de interés es el llamado empresa-a-empresa, el segundo es el vínculo con el cliente final y el tercero es el vínculo con las empresas de productos complementarios. Aquí la estimulación intelectual resulta muy importante ya que se debe extender a toda la cadena de valor, de esta manera se incrementa la fortaleza de las alianzas.
- **Procesos.** La Estimulación Intelectual influye igualmente en los Procesos que se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés. A través de la Estimulación intelectual, el líder diseña el sistema de indicadores para proporcionar información a todos los participantes, facilitar la formación para actualizar capacidades, y posibilitar la revisión de los procesos. De igual forma, los líderes transformadores, a través de la Estimulación Intelectual de sus seguidores, solicitan nuevas ideas y soluciones. Este comportamiento puede facilitar identificar mejoras en los procesos de trabajo.

- Resultados en las Personas. La Estimulación Intelectual influye en los Resultados de personas porque, tal y como señalan Bass et al. (2003), los líderes transformadores estimulan a los empleados para ser innovadores, cuestionando supuestos, y abordando viejas situaciones desde nuevas perspectivas, evitando la crítica pública de los errores y solicitando nuevas ideas y soluciones. Así implican a sus equipos a identificar problemas e implantar soluciones. La gente es motivada a tratar nuevos enfoques y nunca es criticada porque sus ideas difieran de las suyas. Este comportamiento influye en los Resultados en los empleados ya que cada miembro puede aportar ideas de mejora, lo que puede mejorar sus resultados (por ejemplo satisfacción del empleados, entre otros).
4. Personas influye en la dimensión Resultados en los empleados. Esto significa que los hoteles que dan más formación a los empleados tienen empleados más satisfechos, más motivados y esto se ve reflejado en la productividad, la reducción del absentismo y la reducción de quejas de los empleados. Esta relación indica que aquellos hoteles donde se desarrolla de manera más avanzada la gestión de los empleados pueden mejorar los resultados de estos. Las personas que trabajan bajo las órdenes de un líder transformador son empleados más satisfechos, más motivados y más participativos, por ello se mejora sus resultados.

Junto a estas relaciones, se pueden destacar otras relaciones entre las siguientes dimensiones aunque con un valor de p de entre 0,05 y 0,10:

- La dimensión “Motivación Inspiradora” influye en la dimensión Procesos.
- La dimensión “Consideración Individualizada” influye en la dimensión Procesos.
- La dimensión “Estimulación Intelectual” influye en la dimensión Resultados en la Sociedad.
- La dimensión “Estrategia” influye en la dimensión Resultados en la Sociedad.
- La dimensión “Alianzas” influye en la dimensión Resultados en la Sociedad.
- La dimensión “Procesos” influye en la dimensión Resultados en los empleados.

Por otro lado, no existe una relación significativa entre las siguientes dimensiones ($p > 0,10$):

- La dimensión “Influencia Idealizada” no influye en las siguientes dimensiones: Alianzas, Resultados Clave, Resultados en Clientes y Resultados en Personas.
- La dimensión “Motivación Inspiradora” no influye en: Alianzas, Resultados Clave, Resultados en Clientes, Resultados en Empleados y Resultados en la Sociedad.
- La dimensión “Consideración Individualizada” no influye en las siguientes dimensiones: Alianzas, Resultados Clave, Resultados en Clientes, Estrategia, Resultados en Empleados y Sociedad.
- La dimensión “Estimulación Intelectual” no influye en las siguientes dimensiones: Resultados Clave y Resultados en Clientes.
- La dimensión “Estrategia” no influye en las siguientes dimensiones: Resultados Clave, Resultados en Clientes y Resultados en Personas.
- La dimensión “Personas” no influye en las siguientes dimensiones: Resultados Clave, Resultados en Clientes y Resultados en la Sociedad.
- La dimensión “Alianzas” no influye en: Resultados Clave, Resultados en Clientes y Resultados en Personas.
- La dimensión “Procesos” no influye en: Resultados Clave y Resultados en Clientes.

A partir de los resultados de la Tabla 40 se podría entender que algunas dimensiones del liderazgo transformador son más importantes tanto para los agentes del Modelo EFQM (Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos, Procesos, Productos y Servicios) como para los resultados (Resultados en clientes, en personas, en sociedad y clave).

Las dimensiones del liderazgo transformador que tienen una mayor influencia ($p < 0,05$) en los agentes del Modelo EFQM (prácticas de calidad) son la “Influencia idealizada”, la “Motivación Inspiradora” y la “Estimulación Intelectual”.

Estos resultados demuestran que el líder a través de la “Influencia idealizada” (basada en su competencia y su integridad personal para generar confianza y credibilidad) consigue que sus seguidores quieran emular su conducta. Del mismo modo, el líder a través de la “Motivación inspiradora” logra comunicar visiones trascendentales que involucran a sus seguidores. También queda demostrado que, el líder, a través de la “Estimulación Intelectual” logra que sus seguidores sean creativos y rompan con los esquemas. Por todo ello el líder a través de estas 3 dimensiones (Influencia Idealizada, Motivación Inspiradora y Estimulación Intelectual) tiene más probabilidades de desarrollar en mayor medida los agentes EFQM o prácticas de calidad.

Por último, la dimensión del liderazgo transformador que tiene una mayor influencia en los resultados ($p < 0,05$) es “Estimulación Intelectual”. Sobre este tema Bass señala que los líderes transformadores estimulan el esfuerzo de sus seguidores para ser más creativos e innovadores, ayudándolos a cuestionar supuestos, replanteando problemas y aproximando viejas situaciones con nuevas perspectivas. Todo esto puede ayudarles a mejorar los resultados del hotel.

Estos resultados también indican que el uso conjunto de las acciones del liderazgo transformador mejora el desarrollo de los agentes del Modelo EFQM (prácticas de calidad) y los resultados apoyando ideas planteadas por trabajos previos (Lebracher et al., 2002; Friedman, 2004; Laohavichien et al., 2011; Yee et al., 2013).

A continuación, se complementa este análisis con un análisis de conglomerados con el objetivo de identificar grupos de hoteles en función de su nivel de implantación de las acciones del liderazgo transformador y de los agentes del Modelo EFQM. y complementar las hipótesis al analizar si los hoteles de mayor liderazgo transformador a su vez desarrollan en mayor medida las prácticas de gestión de la calidad y tienen mejores resultados.

A su vez, el resultado del análisis de conglomerados se utiliza para utilizar los grupos creados de liderazgo transformador como una variable moderadora en el análisis PLS para analizar la relación no significativa entre calidad y resultados y ver si el liderazgo transformador modera esta relación (Hipótesis 4).

6.3.3. Niveles de liderazgo y calidad

El análisis de conglomerados aprovecha la existencia de grupos o conglomerados que representan el total de la población en relación a la característica que queremos medir. Es un método muy utilizado en las investigaciones sobre grupos (Harrigan, 1985; Fombrun y Zajac, 1987; Zuñiga et al., 2004). Este análisis por conglomerados en dos etapas resuelve alguno de los problemas de los algoritmos de conglomerados ampliamente utilizados, k-medias y conglomerado jerárquico (Huang, 1998; Bacher, 2000; Everitt et al., 2001).

Por ejemplo, los conglomerados de tipo jerárquico pueden llegar a realizar agrupaciones no óptimas ya que puede haber máximos locales que distorsionen el proceso, y sus resultados son sensibles a la existencia de valores atípicos. Los conglomerados no jerárquicos necesitan fijar a priori cuántos grupos se deben obtener y los centroides iniciales de los grupos (Ketchen y Shook, 1996).

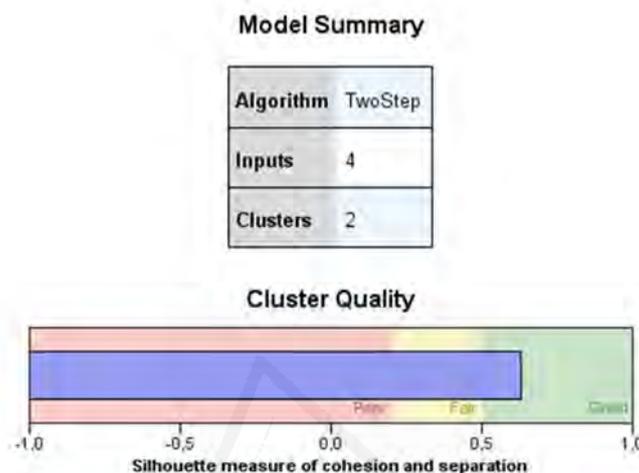
Para identificar los niveles de liderazgo en los hoteles analizados, realizamos un análisis de conglomerados en dos etapas, para obtener los grupos de hoteles con diferentes niveles de desarrollo de liderazgo transformador.

Al crear estos grupos se puede analizar las diferencias entre los grupos con relación al nivel de desarrollo de los agentes del Modelo EFQM (prácticas de la gestión de la calidad) y a los resultados EFQM.

Los resultados del análisis de conglomerado bietápico nos permiten completar el análisis realizado en el apartado anterior sobre PLS donde se señalaba que el liderazgo transformador facilita el desarrollo de las prácticas de gestión de la calidad y la mejora de los resultados en clientes, empleados, sociedad y clave.

El análisis de conglomerado bietápico muestra dos grupos de hoteles según su nivel de liderazgo (ver Figura 18).

Figura 18: Análisis Conglomerado Bietápico sobre Liderazgo



Fuente: Elaboración propia.

A partir del análisis realizado se pueden diferenciar dos grupos, el primero, que consta de 72 hoteles, con un nivel de desarrollo alto y el segundo, formado por 30 hoteles, con un nivel de desarrollo inferior al anterior (ver Tabla 41).

Tabla 41. Conglomerado sobre Liderazgo transformador

	GRUPO 1 (N=72)	GRUPO2 (N=30)	LEVENE		T DE STUDENT	
LIDERAZGO TRANSFORMADOR	MEDIA	MEDIA	F	SIGN.	T	SIGN.
INFLUENCIA IDEALIZADA	4,7130	3,5667	28,373	0,000	9,442	0,000
MOTIVACION INSPIRADORA	4,6389	3,5556	12,077	0,000	10,416	0,000
CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA	4,6481	3,4889	20,207	0,000	10,390	0,000
ESTIMULACION INTELECTUAL	4,6343	3,3889	19,670	0,000	10,088	0,000
AGENTES DEL MODELO EFQM	MEDIA	MEDIA	F	SIGN.	T	SIGN.
ESTRATEGIA	4,6991	3,6333	47,303	0,000	6,897	0,000
PERSONAS	4,6694	3,4267	36,574	0,000	8,553	0,000
ALIANZAS Y RECURSOS	4,4028	3,4750	44,065	0,000	6,069	0,000
PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIO	4,6215	3,5667	22,789	0,000	7,403	0,000
RESULTADOS	MEDIA	MEDIA	F	SIGN.	T	SIGN.
RESULTADOS EN CLIENTES	4,7384	3,8611	38,097	0,000	6,280	0,000
RESULTADOS EN PERSONAS	4,5972	3,4933	30,321	0,000	6,917	0,000
RESULTADOS EN SOCIEDAD	4,6296	3,6000	31,424	0,000	7,162	0,000
RESULTADOS CLAVE	4,6076	3,7583	10,857	0,000	5,949	0,000

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el grupo 1 tiene una media más alta, esto es, un nivel de liderazgo más alto que el grupo 2. El grupo 1 de hoteles 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 el constructo de liderazgo, es decir, el grupo 1 ha obtenido una mayor valoración en “Influencia Idealizada”, “Motivación Inspiradora”, “Consideración Individualizada” y “Estimulación Intelectual”.

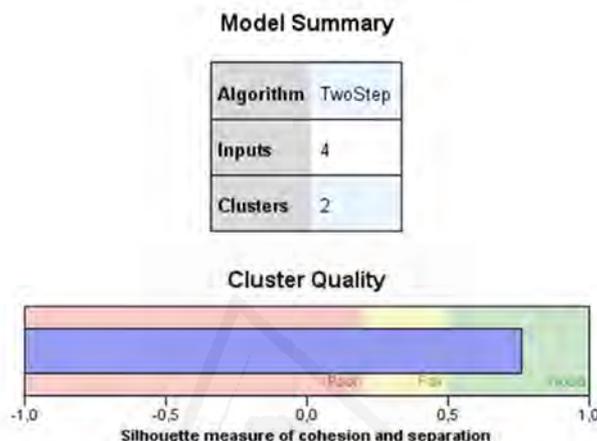
Estos hoteles de mayor liderazgo transformador, a su vez, han implantado en mayor medida las prácticas de la gestión de la calidad (agentes del Modelo EFQM). Estos hoteles tienen un liderazgo más eficaz a la hora de implantar la cultura de la calidad en la organización. Esto quiere decir que existe una mejor gestión en la estrategia, en la gestión de personas, en la gestión de las alianzas y recursos y también en los procesos, productos y servicios. Además, el grupo 1 también ha obtenido las medias más altas en los resultados de clientes, empleados, sociedad y clave. Un mayor liderazgo transformador está asociado a unos mejores resultados.

Por su parte, 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 calidad menor y unos menores resultados. Si estos hoteles hacen un esfuerzo por mejorar su liderazgo transformador tendrán más facilidades para desarrollar tanto la gestión de la calidad como mejorar sus resultados. Autores como Hax y Majluf (1996) observaron que en un entorno globalizado, el éxito de la gestión empresarial depende en gran medida del liderazgo, lo cual coincide con esta investigación, justificando que el liderazgo es una fuerza determinante para el crecimiento de la empresa.

Estos resultados indican que a mayor liderazgo más calidad y mejores resultados y, por tanto, refuerzan las hipótesis 1 y 3, esto es, el liderazgo transformador facilita la implantación de prácticas de calidad y la mejora de los resultados.

Cuando este análisis de conglomerado se hace según el nivel de desarrollo de las prácticas de gestión de la calidad, esto es, considerando las cuatro dimensiones de los agentes del Modelo EFQM (estrategia, personas, alianzas y procesos), se obtienen también dos grupos de hoteles (Figura 19).

Figura 19: Análisis Conglomerado Bietápico sobre Calidad



Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 42 nos indica que existen dos grupos de hoteles según el nivel de desarrollo de las prácticas de la gestión de la calidad, existiendo diferencias significativas entre ambos grupos con relación al desarrollo del liderazgo transformador y los resultados.

No obstante, en este resultado se observa un grupo muy grande de 90 hoteles y un grupo muy pequeño de 12 hoteles. Esto indica que el desarrollo de la calidad es avanzado, en general, en los hoteles de la muestra, y que puede existir una asociación entre mayor nivel de desarrollo de la gestión de la calidad y unos mejores resultados. Como una de los grupos es pequeño, se ha completado el análisis de la t de Student 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.

Tabla 42. Conglomerado sobre Calidad

	GRUPO 1 (N=90)	GRUPO 2 (N=12)	LEVENE		T DE STUDENT	
AGENTES EFQM	MEDIA	MEDIA	F	SIGN.	T	SIGN.
ESTRATEGIA	4,6148	2,6667	73,487	0,000	10,804	0,000
PERSONAS	4,5578	2,4000	29,626	0,000	13,241	0,000
ALIANZAS Y RECURSOS	4,3444	2,5208	17,802	0,000	10,408	0,000
PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIO	4,5250	2,7083	28,379	0,000	10,514	0,000
LIDERAZGO	MEDIA	MEDIA	F	SIGN.	T	SIGN.
INFLUENCIA IDEALIZADA	4,5481	3,0833	14,346	0,000	7,909	0,000
MOTIVACION INSPIRADORA	4,4778	3,1389	6,977	0,010	8,121	0,000
CONSIDERACION INDIVIDUALIZADA	4,4667	3,1111	39,362	0,000	7,417	0,000
ESTIMULACION INTELECTUAL	4,4778	2,9644	13,057	0,000	10,348	0,000
RESULTADOS	MEDIA	MEDIA	F	SIGN.	T	SIGN.
RESULTADOS EN CLIENTES	4,6481	3,2222	95,949	0,000	7,723	0,000
RESULTADOS EN PERSONAS	4,4667	2,8167	50,200	0,000	7,524	0,000
RESULTADOS EN SOCIEDAD	4,4741	3,2222	32,055	0,000	5,783	0,000
RESULTADOS CLAVE	4,4944	3,3333	45,034	0,000	5,685	0,000

Fuente: Elaboración propia.

Los hoteles del grupo 1 han conseguido una mejor media en todas las dimensiones. A la vista de los resultados obtenidos podemos decir que los hoteles del grupo 1 cuentan con mayor nivel de implantación de los agentes EFQM o prácticas de la gestión de la calidad, ya que desarrollan de manera más amplia las dimensiones estrategia, personal, alianzas y recursos, procesos, productos y servicios que los hoteles del grupo 2. También los hoteles del grupo 1 han obtenido una mayor valoración en las medias correspondientes al liderazgo y a los resultados. Esto quiere decir que los resultados en clientes, empleados, sociedad y resultados clave pueden mejorar en los hoteles del grupo 2 en la medida en que estas mejoren su gestión de la calidad.

Estos dos análisis de conglomerados han mostrado grupos de empresas según el nivel de liderazgo transformador y según el nivel de gestión de la calidad. Si consideramos el primer análisis de conglomerado donde se han identificado dos grupos de hoteles según el desarrollo del liderazgo transformador, podemos considerar estos dos grupos para analizar el efecto moderador del liderazgo sobre la relación entre los agentes del Modelo EFQM (prácticas de calidad) y los resultados (Hipótesis 4). Esto es, si en las empresas con un mayor liderazgo transformador la relación entre los agentes del Modelo EFQM (prácticas de la gestión de la calidad) y los resultados es mayor que en el grupo de menor liderazgo.

Una forma de hacer un análisis de moderación con el PLS es dividiendo la muestra en dos submuestras utilizando un análisis de conglomerados. En nuestro caso, se puede considerar la agrupación del análisis de conglomerados que divide la muestra de 102 hoteles en dos grupos según su nivel de liderazgo transformador.

Uno de ellos con un nivel superior de liderazgo con 72 hoteles y otro con un nivel algo inferior de 30 hoteles. Para cada grupo se vuelve a aplicar un análisis PLS siguiendo los criterios utilizados en el apartado anterior y se observa que la relación entre los agentes del Modelo EFQM y los resultados es significativa para el grupo 1 y no significativa para el grupo 2.

Este análisis muestra que las diferencias entre ambos grupos son significativas. Este nuevo análisis multigrupo analiza la fortaleza de la relación entre una variable independiente y otra dependiente cuando la muestra estudiada se puede dividir en varios grupos (Baron y Kenny, 1986).

Si existen diferencias significativas entre los coeficientes paths de ambos modelos se interpreta como la existencia de un efecto moderador. Estos resultados muestran que hay diferencias entre ambos grupos en la relación entre agentes del Modelo EFQM (prácticas de gestión de la calidad) y los resultados.

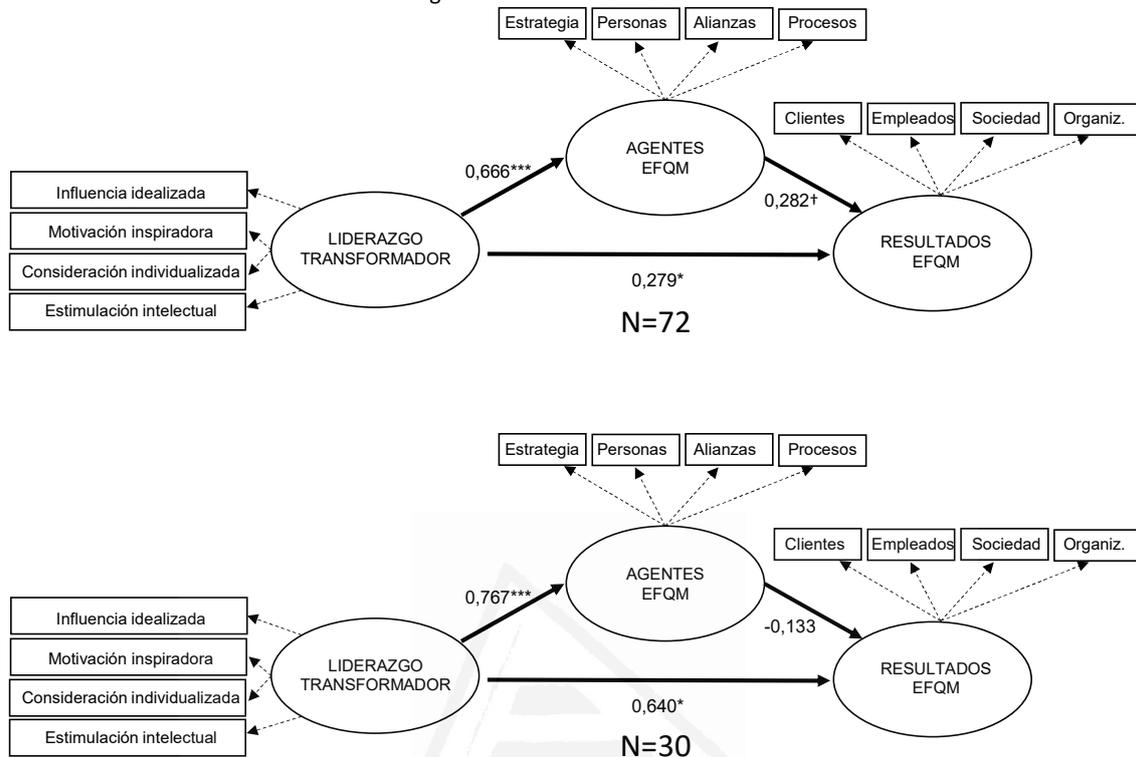
La Figura 20 y la Tabla 43 muestran que en el grupo de hoteles con un mayor liderazgo transformador la implantación de los agentes EFQM (prácticas de gestión de la calidad) permite mejorar los resultados. Sin embargo, esta relación no es significativa para el grupo de hoteles con un nivel inferior de liderazgo.

Tabla 43. Análisis de moderación

CALIDAD -> RESULTADO	BETA	SIGN.
GRUPO 1 (N=72)	0,282	0,070
GRUPO 2 (N=30)	-0,133	0,717

Fuente: Elaboración propia.

Figura 20. Análisis de moderación



Esto significa que el liderazgo transformador modera la relación entre los agentes EFQM (prácticas de la calidad) y los resultados. La relación entre las prácticas de calidad y los resultados es significativa en los hoteles de mayor liderazgo transformador y no en los de menor liderazgo, lo que apoya la hipótesis 4. Esto puede ser debido a que en aquellos hoteles con un mayor liderazgo se desarrollan en mayor medida las prácticas de la calidad y ese mayor desarrollo de las prácticas de calidad les permite mejorar sus resultados de una forma más clara. De este modo, realmente, los agentes del Modelo EFQM (prácticas de la gestión de la calidad) sí tienen un efecto en los resultados, aunque esta relación existe en aquellos hoteles donde hay un nivel de liderazgo transformador alto. Para analizar qué agentes del Modelo EFQM influyen en los resultados en el grupo de hoteles de mayor liderazgo transformador, se puede observar la Tabla 44.

Tabla 44. Relación entre los agentes EFQM y los resultados (grupo liderazgo transformador alto)

ITEMS	Beta	t	Sig.
ESTRATEGIA -> RESULTADO CLAVES	-0.176	1.015	0.155
ESTRATEGIA -> RESULTADO CLIENTES	0.248	1.071	0.142
ESTRATEGIA -> RESULTADO PERSONAS	-0.102	0.612	0.270
ESTRATEGIA -> RESULTADO SOCIEDAD	-0.121	0.605	0.273
PERSONAS -> RESULTADO CLAVES	0.265	1.743	0,041
PERSONAS -> RESULTADO CLIENTES	0.234	1.588	0,056
PERSONAS -> RESULTADO PERSONAS	0.339	2.171	0,015
PERSONAS -> RESULTADO SOCIEDAD	0.378	1.969	0,025
ALIANZAS -> RESULTADO CLAVES	-0,012	0,070	0.472
ALIANZAS -> RESULTADO CLIENTES	0,043	0.180	0.428
ALIANZAS -> RESULTADO PERSONAS	-0.157	0.984	0.163
ALIANZAS -> RESULTADO SOCIEDAD	0.314	1.494	0,068
PROCESOS -> RESULTADO CLAVES	0.175	0.790	0.215
PROCESOS -> RESULTADO CLIENTES	-0,047	0.247	0.403
PROCESOS -> RESULTADO PERSONAS	0,093	0.563	0.287
PROCESOS -> RESULTADO SOCIEDAD	-0.237	1.643	0,050

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar los resultados obtenidos en la Tabla 44 podemos observar que en el grupo de hoteles con mayor nivel de liderazgo transformador, algunos agentes del Modelo EFQM (prácticas de calidad) influyen en algunos resultados. De este modo se muestra las siguientes relaciones significativas:

- La dimensión “Alianzas” influye en la dimensión “Resultados en Sociedad”.
- La dimensión “Personas” influye en la dimensión “Resultados Clave”, “Resultados en Clientes”, “Resultados en Personas” y “Resultados en Sociedad”.
- La dimensión “Procesos” influye de manera negativa en la dimensión “Resultados en Sociedad”.

Estos resultados indican, que una gestión de las alianzas podría mejorar los resultados en la sociedad, que una buena gestión de las personas lleva no solo a mejorar los resultados de los empleados sino también la mejora de los resultados en los clientes, resultados sociales y resultados clave. Finalmente, la gestión de procesos influye de manera negativa en los resultados de la sociedad. Estas relaciones coinciden con algunos de los resultados obtenidos en la Tabla 40 donde se estudiaba la relación entre todas las dimensiones considerando la muestra de todos los hoteles.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En este capítulo se muestran las conclusiones de este trabajo, las contribuciones, implicaciones, limitaciones y las posibles líneas de investigación futuras. El objetivo de esta investigación ha sido analizar, tal como plantea el modelo EFQM, si los resultados de una organización están causados por un conjunto de agentes en los que la excelencia en éstos causa la excelencia en los resultados. Para ello, se ha analizado la relación entre el liderazgo transformador y los agentes del Modelo EFQM (gestión de calidad) y los resultados, y también se ha examinado la relación entre los agentes del Modelo EFQM (gestión de calidad) y los resultados del Modelo EFQM.

Mediante una revisión de la literatura se muestra la posible relación entre el liderazgo transformador y los agentes del Modelo EFQM y los resultados en clientes, personas, sociedad y clave y se proponen cuatro hipótesis y un modelo de investigación para el caso del sector hotelero. La primera hipótesis analiza la relación entre el liderazgo transformador y los agentes del Modelo EFQM, la segunda hipótesis analiza la relación entre los agentes del Modelo EFQM y los resultados, la tercera hipótesis analiza la relación entre el liderazgo transformador y los resultados. Finalmente, se comprueba si existe un efecto moderador entre la variable liderazgo y la relación entre los agentes del Modelo EFQM y los resultados (Hipótesis 4).

7.1. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DESCRIPTIVO

A partir de los resultados obtenidos podemos hacer un perfil del tipo de hotel que ha participado en esta investigación. Se trata de hoteles de categoría 5 estrellas gran lujo (el 61% de los encuestados), con una media de entre 1 y 100 habitaciones (51% de los encuestados), perteneciente a una cadena hotelera (52% de los encuestados), con entre 51 y 250 empleados (60% de los encuestados) y que ofrece un producto vacacional (42% de los encuestados). Todos los hoteles encuestados han obtenido algún tipo de certificado y la comunidad autónoma que ha participado en mayor medida ha sido Cataluña (21% de los encuestados).

En el caso del liderazgo transformador, el constructo más importante ha sido “influencia idealizada” que se refiere a las acciones carismáticas del líder que se centran en los valores, las creencias y el sentido de misión (Lee et al., 2011). El líder es admirado por sus seguidores ya que es un modelo a seguir por sus valores y su ética. Los resultados muestran que el líder logra comprometer a los empleados en su visión de futuro, expresa sus valores y creencias a los empleados e inspira en ellos lealtad a la compañía.

La segunda dimensión del liderazgo transformador más valorada ha sido “motivación inspiradora”, que contiene cuestiones sobre el liderazgo llevado a cabo en la organización y su relación con la cultura, la participación de los empleados, la integración y la movilización de los miembros de sus equipos y la coherencia entre hechos y palabras (Lee et al., 2011). El líder, a través de la motivación inspiradora, articula su visión sobre el futuro e imprime optimismo en sus seguidores. El líder logra transmitir su motivación y su pasión para que los seguidores sean más proactivos y se comprometan más con la organización. Podemos decir que el líder logra que exista una fuerte comunicación en todas las áreas de la organización. A través de la motivación inspiradora el líder permite la integración y la movilización de los miembros de sus equipos. Por último, estos líderes son coherentes entre lo que dicen y lo que hacen.

En el caso de los agentes EFQM (prácticas de la gestión de calidad), el agente más valorado es “estrategia”, esto es, para los hoteles es importante establecer objetivos teniendo en cuenta las opiniones y necesidades de clientes, empleados y otros grupos de interés. De este modo, las estrategias de los hoteles han de estar basadas en las expectativas y necesidades, tanto actuales como futuras, de los grupos de interés. Para lograrlo, estas estrategias han de estar asentadas en la información sobre la organización. Todas las estrategias se desarrollan, se revisan y se estructuran a través de procedimientos.

Los resultados muestran que los hoteles encuestados establecen objetivos teniendo en cuenta las opiniones y necesidades de los clientes, empleados y otros grupos de interés. Así mismo, en términos generales, informan a los empleados de sus estrategias y se revisa la efectividad de dichas estrategias y planes periódicamente.

En el caso de los resultados EFQM, el resultado alcanzado en mayor medida por los hoteles ha sido “aumento de la satisfacción de los clientes”. Esto nos indica que los encuestados han apreciado el aumento de satisfacción de los clientes como la mejora más importante para los hoteles. Este resultado es muy importante para la organización ya que el cliente es la base de todo negocio, un cliente fiel y reincidente siempre será suscriptor del producto o servicio que ha consumido. El siguiente ítem sobre los resultados con una media más alta es “aumento de la fidelidad de los clientes”, que relaciona la satisfacción de los clientes y su fidelidad a la empresa. La retroalimentación es clave para lograr la fidelidad del cliente, un cliente fiel comunica a otros sus experiencias positivas y deja de lado a la competencia. Además, también han conseguido un aumento de la calidad del servicio, un aumento de las valoraciones en la web 2.0 y redes sociales así como una reducción de las quejas de los clientes.

7.2. CONCLUSIONES DE LAS HIPÓTESIS

Respecto al modelo de investigación propuesto (relaciones entre el liderazgo transformador, los agentes del Modelo EFQM y los resultados), el trabajo muestra que se pueden aceptar las siguientes hipótesis:

- HIPÓTESIS 1: El liderazgo transformador influye en los agentes del Modelo EFQM (prácticas de la gestión de la calidad).
- HIPÓTESIS 3: El Liderazgo transformador influye en los resultados.
- HIPÓTESIS 4: El Liderazgo transformador modera la relación entre los agentes del Modelo EFQM y los resultados.

Por su parte, no se cumple la Hipótesis 2 “Los agentes del Modelo EFQM influyen en los resultados”, aunque se encuentra evidencia de un efecto moderador en esta relación como se ha demostrado con la Hipótesis 4.

Los resultados del estudio muestran que el liderazgo transformador facilita el desarrollo de los agentes del Modelo EFQM y mejora los resultados de los hoteles. De igual forma, los resultados indican que existe relación entre el conjunto de los agentes y los resultados del Modelo EFQM cuando existe un nivel avanzado de liderazgo transformador.

Estos resultados destacan la importancia del liderazgo transformador para la gestión de la calidad complementando las ideas propuestas sobre la necesidad del liderazgo para la mejora de la calidad por los líderes de la gestión de la calidad (Deming, 1982; Juran, 1990a), el Modelo EFQM (EFQM, 2013) y los estudios académicos sobre gestión de la calidad (Kanji, 2008; Bou-Llusar et al., 2009; Tarí et al., 2009; Tutuncu y Kucukusta, 2010; Rowland-Jones, 2012; Doeleman et al., 2014; Clavo-Mora et al., 2015, Bernardo et al., 2016).

7.2.1. Conclusiones sobre la Hipótesis 1 (El liderazgo transformador influye positivamente en los agentes del Modelo EFQM)

A la vista de los resultados obtenidos podemos decir que se cumple esta hipótesis, ampliando la conclusión a la que han llegado trabajos previos del Modelo EFQM sobre la relación entre el liderazgo y los agentes del Modelo EFQM (Yee et al., 2013; Heras-Saizarbitoria et al., 2012, Kara et al., 2013; Martins y Costa, 2015; Yosia, 2015; Gómez et al., 2015a). Se puede destacar el importante papel del directivo que lidera el camino de cambio hacia la excelencia, porque su comportamiento es el que facilita el desarrollo en mayor grado de los agentes del Modelo EFQM en los hoteles de cinco estrellas y cinco estrellas gran lujo. En este sentido, los resultados obtenidos muestran que en el caso de los hoteles analizados, el liderazgo transformador puede ser un factor que influya en esta relación, ampliando las razones señaladas por los estudios previos para mejorar los resultados.

Podemos concluir que el líder actúa de forma íntegra, genera una elevada confianza en él, siendo ejemplo de integridad y de humildad, en sus actitudes y comportamientos ya que una de las dimensiones con los resultados más altos ha sido “influencia idealizada”. Por otro lado, el líder da energía a sus seguidores para que superen obstáculos y produzcan el cambio, también los ayuda a satisfacer sus necesidades y aspirar a altos ideales, ya que otra de las dimensiones del liderazgo transformador más valorada en la encuesta ha sido “motivación inspiradora”. De este modo, los líderes que son un ejemplo real para sus seguidores, permiten que sus seguidores alcancen sus necesidades y expectativas, etc., facilitan el desarrollo de las prácticas de la gestión de la calidad (estrategias, personas, alianzas y procesos). Esta conclusión amplía los resultados obtenidos por otros autores sobre el Modelo EFQM (Gómez et al., 2015b) que además indican que una falta de liderazgo es uno de los obstáculos a la hora de implantar el Modelo EFQM.

Los resultados del análisis PLS se han complementado con un conglomerado bietápico que permite reforzar la comprobación de esta hipótesis. El primer análisis de conglomerado que se realiza utiliza la variable liderazgo transformador y permite identificar dos niveles de desarrollo de liderazgo transformador.

Un primer nivel más avanzado donde se encuentran los hoteles con un mayor nivel de liderazgo transformador que, a su vez, han implantado en mayor medida las prácticas de la gestión de la calidad (agentes del Modelo EFQM). Estos hoteles tienen un liderazgo más eficaz a la hora de implantar la cultura de la calidad en la organización. Esto quiere decir que existe una mejor gestión en la estrategia, en la gestión de personas, en la gestión de las alianzas y recursos y también en los procesos, productos y servicios. De este modo, este análisis muestra que el grupo de hoteles de mayor liderazgo también tienen un desarrollo más avanzado de los agentes del Modelo EFQM complementado así los resultados para contrastar la Hipótesis 1.

7.2.2. Conclusiones sobre la Hipótesis 2 (Los agentes del Modelo EFQM influyen en los resultados)

Los resultados obtenidos no han demostrado empíricamente que los agentes del Modelo EFQM influyan positivamente en los resultados de todos los hoteles. No se puede afirmar que los agentes del Modelo EFQM mejoren los resultados porque esto es así en el grupo de hoteles de mayor liderazgo como se demuestra con la Hipótesis 4. Por tanto, se puede decir que no en todos los hoteles se mejoran los resultados cuando se adoptan los agentes del Modelo EFQM.

En la misma línea se ha mostrado el trabajo de Nazemi (2010), que no encontró ninguna relación entre agentes y resultados. Gómez et al. (2011), sin embargo, señaló que no todas las prácticas del Modelo EFQM influyen en los resultados. Escrig y Menezes (2015), concluyeron que no todos los agentes del modelo influyen en los resultados y que la clave del éxito está en la implicación de los recursos humanos en la gestión de la calidad.

En este sentido, algunos estudios han analizado por qué los sistemas de calidad no generan beneficios. Estos trabajos hablan de que muchas organizaciones están interesadas únicamente en lograr un certificado sin implantar profundamente e interiorizar las prácticas de calidad (Rodríguez-Arnaldo y Martínez-Lorente, 2014; Pereira-Moliner et al., 2016b). Esto es así porque aplican las prácticas de la calidad de una manera superficial y no llegan a integrarla en la cultura de la empresa. De este modo no se logra la interiorización de las prácticas de calidad (Briscoe et al., 2005; Naveh y Marcus, 2005; Nair y Prajogo, 2009; Boiral, 2011) y los beneficios que se podrían derivar de ellas.

Para completar estos resultados se ha realizado un segundo análisis de un conglomerado en dos etapas utilizando los agentes del Modelo EFQM (prácticas de la gestión de calidad). Los resultados obtenidos indican que el desarrollo de las prácticas de calidad es avanzado, en general, en los hoteles de la muestra, y que puede existir una asociación entre un mayor nivel de desarrollo de la gestión de la calidad y unos mejores resultados. De este modo se puede decir que podría existir una asociación entre los agentes EFQM y los resultados. Tanto el contraste de la Hipótesis 2 como estos resultados del conglomerado sugieren que es necesario analizar más en profundidad estas relaciones.

7.2.3. Conclusiones sobre la Hipótesis 3 (El liderazgo transformador influye en los resultados)

Los resultados muestran que cualquier acción de mejora llevada a cabo en el tipo de liderazgo ejercido en los hoteles analizados tiene su repercusión positiva en los resultados, principalmente en los resultados de empleados y sociales. Parece lógico pensar que en las empresas que cuentan con un liderazgo de tipo transformador logran llevar a cabo un proceso de mejora continua buscando la adaptación permanente a las necesidades de todos los grupos de interés.

De este modo, la actuación del liderazgo también tendrá influencia en los resultados. Un resultado muy claro es sobre los empleados, apoyando los efectos claros que muestra la literatura sobre los efectos del liderazgo transformador en el personal de la empresa.

De este modo, el liderazgo transformador influye en el nivel de gestión de la calidad y en los resultados alcanzados. Esta conclusión apoya estudios previos de la literatura sobre liderazgo y gestión de la calidad (Winn y Cameron, 1998; Prabhu et al., 2000; Willson y Collier, 2000; Pannirselvam y Ferguson, 2001; Lebracher et al., 2002; Osseo-Assare et al., 2005; Haffer y Kristensen, 2008; Mayer et al., 2008; Yee et al., 2013; Álvarez et al., 2012b; González, 2013).

Además este resultado amplía los resultados de algunos trabajos previos que han señalado que el liderazgo influye en los resultados de clientes, empleados, sociedad y clave (Badri et al., 2006; Gómez et al., 2015a; Álvarez et al., 2016).

7.2.4. Conclusiones sobre la Hipótesis 4 (El liderazgo transformador modera la relación entre los Agentes del Modelo EFQM y los resultados)

Los resultados indican que la relación entre los agentes EFQM (prácticas de la gestión de la calidad) y los resultados es mayor cuando existe un liderazgo más fuerte. Es decir, el liderazgo transformador modera la relación entre los agentes del Modelo EFQM (prácticas de gestión de la calidad) y los resultados. Esta hipótesis complementa la Hipótesis 2 que no se cumple.

Este resultado sigue la línea marcada por el trabajo de Mendoza et al. (2014). Estos autores llegaron a la conclusión de que los directivos con un estilo transformador tienen un mayor impacto o influencia en las variables de resultado de sus trabajadores inmediatos o seguidores. De igual forma, también complementa las ideas propuestas por Griffith (2004) en su estudio sobre el liderazgo transformador en el sector de la educación. Griffith (2004) indicó que a mayor nivel de liderazgo transformador mayor satisfacción del personal y mejor rendimiento de los alumnos.

De este modo, un liderazgo transformador facilita un mayor desarrollo de los agentes del Modelo EFQM y a su vez su efecto en los resultados es mayor. Esto indica que las organizaciones deben promover liderazgos transformadores para que los efectos de las prácticas de la gestión de la calidad sean mayores en sus resultados.

En este caso, los agentes del Modelo EFQM que influyen en los resultados en el grupo de hoteles con mayor liderazgo transformador son los siguientes:

- “Alianzas”-“Resultados en la Sociedad”. Los hoteles de mayor liderazgo transformador desarrollan la dimensión alianzas en mayor medida que los de menor liderazgo y esto les permite mejorar los resultados de la sociedad ya que cumplen con las expectativas creadas y crece la satisfacción de los grupos de interés. Las alianzas sirven para planificar y gestionar las relaciones con los proveedores y los recursos internos y permiten fortalecer sus vínculos con los grupos de interés. Además, se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental.
- “Personas”-“Resultados en Clientes”, “Resultados en Personas”, “Resultados en la Sociedad” y “Resultados Clave”. La dimensión personas influye positivamente en todos los resultados de la organización ya que la implicación del personal en los hoteles, su motivación, formación, etc., tiene efectos sobre todas las líneas de actuación y los resultados se ven mejorados en todos sus ámbitos. Esta relación indica que aquellos hoteles donde existe un mayor liderazgo transformador se desarrolla de manera más avanzada la gestión de los empleados. Esto apoya los estudios previos que destacan el papel del liderazgo transformador para mejorar la gestión de los empleados (Martins y Costa, 2015; Álvarez et al., 2016). Esta mejora de la gestión de personal tiene mayores efectos tanto en los resultados de estos (cuentan con empleados más satisfechos, más motivados y más participativos) como en los resultados de clientes (empleados más satisfechos facilita que el cliente también esté más contento), sociedad y resultados clave.

7.3. CONTRIBUCIONES

A partir de todas estas ideas podemos señalar las siguientes contribuciones del trabajo. En primer lugar, hay que resaltar que este trabajo de investigación, que tiene por objeto el análisis del liderazgo transformador y la gestión de la calidad según el Modelo EFQM en los hoteles españoles de 5 estrellas y 5 estrellas gran lujo, es la primera tesis doctoral que ha analizado estas relaciones en este contexto. El trabajo se ha centrado en un grupo concreto de hoteles ampliando los resultados de estudios previos que han analizado las relaciones del Modelo EFQM en otros sectores. Las relaciones planteadas en el modelo de investigación, según nuestro conocimiento, no han sido analizadas en el sector hotelero. Aunque hay trabajos sobre EFQM, sus resultados no son concluyentes y son necesarios nuevos estudios en otros sectores diferentes del manufacturero (Gómez et al., 2015a). Debido al peso de la industria del turismo en nuestro país, los resultados empíricos obtenidos en este trabajo pueden ser de interés para ampliar los resultados de estos estudios previos.

En segundo lugar, este trabajo amplía los trabajos previos que analizan las relaciones de manera individual (Eskildsen et al., 2002; Heras-Saizarbitoria et al., 2012; Gómez et al., 2015a) y en conjunto (Westlund, 2001; Bou-Llusar et al., 2009) entre los agentes del Modelo EFQM y los resultados, al destacar la importancia del estilo de liderazgo transformador para desarrollar los agentes y mejorar los resultados. Además, existe una investigación limitada sobre el papel del liderazgo transformador en los estudios sobre gestión de la calidad (Laohavichien et al., 2011).

En tercer lugar, el modelo de investigación plantea una hipótesis reflejada ya en el Modelo EFQM (Hipótesis 2) y amplía las relaciones planteadas en el Modelo EFQM al recoger la relación entre un tipo de liderazgo (el transformador) y los agentes del Modelo EFQM (prácticas de calidad) (Hipótesis 1) y los resultados (Hipótesis 3) para el sector hotelero.

El trabajo también extiende la poca literatura existente sobre los modelos de excelencia que señalan una relación directa entre el liderazgo y los resultados (Badri et al., 2006; González, 2013; Álvarez et al., 2016). Además, analiza el efecto moderador en la relación entre los agentes del Modelo EFQM (prácticas de calidad) y resultados del Modelo EFQM que no se ha estudiado previamente.

De este modo, este trabajo contribuye a ampliar la visión del Modelo EFQM al recoger los efectos directos del liderazgo transformador en los resultados del Modelo EFQM y la moderación del liderazgo en la relación entre los agentes y los resultados del Modelo EFQM. En este sentido, el modelo de excelencia EFQM incluye en las características del criterio liderazgo características del liderazgo transformador analizado en este trabajo. La definición del liderazgo que aporta el Modelo EFQM 2013 recoge características del líder transformador. Estos resultados amplían esta visión del Modelo EFQM y los trabajos previos que analizan aspectos similares.

Por ejemplo, Badri et al. (2006) analizaron la influencia del liderazgo en el modelo Baldrige llegando a conclusiones similares a las de nuestro trabajo. El presente trabajo amplía el trabajo de Badri et al. (2006) al extender los resultados al caso del Modelo EFQM y ampliar la visión del liderazgo al considerar el liderazgo transformador.

Laohavichien et al. (2011) indicaron que el liderazgo transformador impulsa la mejora en la gestión de la calidad. Demostraron que las compañías que usaban este tipo de liderazgo tenían más éxito que las que no lo usaban. Nuestro trabajo amplía los resultados de Laohavichien et al. (2011) al considerar también que el liderazgo no solo facilita la gestión de la calidad sino que también puede ejercer un rol moderador en la relación calidad-resultados.

Heras-Saizarbitoria et al. (2012) y Gómez et al. (2015a) analizaron la relación entre los agentes del Modelo EFQM y los resultados. El presente estudio amplía los resultados de estos dos estudios al analizar el liderazgo transformador e incluir dos relaciones más: la del liderazgo con los resultados y el rol moderador del liderazgo transformador.

7.4. IMPLICACIONES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS

Con relación a las implicaciones teóricas, el trabajo muestra que el liderazgo transformador facilita el desarrollo de los agentes del Modelo EFQM y mejora los resultados. De igual forma, el liderazgo transformador juega un papel moderador, de forma que aquellas organizaciones con unos niveles de liderazgo transformador más avanzado podrán conseguir unos mejores resultados de la aplicación de los agentes del Modelo EFQM.

Este trabajo muestra para futuros investigadores la importancia del liderazgo transformador, no sólo para desarrollar de manera más avanzada las prácticas de la gestión de la calidad sino también como elemento importante para mejorar los resultados. La literatura previa ha analizado en menor medida el papel del liderazgo transformador en un entorno de gestión de la calidad.

Con relación a las implicaciones prácticas, a raíz de los resultados obtenidos, se pueden establecer las siguientes recomendaciones para los directivos de los hoteles. En primer lugar, los directivos deben entender la importancia de un liderazgo transformador para facilitar la gestión de la calidad y la mejora de los resultados del hotel. Un líder transformador promueve relaciones caracterizadas por escasa distancia al poder y altos niveles de confianza (Yukl, 2008) que pueden aumentar la probabilidad de mejorar los resultados.

En segundo lugar, teniendo en cuenta los resultados de las hipótesis y las cuestiones que han obtenido unas puntuaciones más bajas y que, por ello, tienen posibilidades de mejora, se pueden indicar las siguientes recomendaciones. Con relación al liderazgo transformador, las sugerencias para los directivos de los hoteles son las siguientes:

- Los hoteles que aspiran a la excelencia deben contar con directivos que sean capaces de visualizar el contexto de la organización en el futuro y caminar sobre esa idea hasta hacerla realidad. Un comportamiento transformador facilita el desarrollo de una manera más avanzada de la gestión de la calidad y permite mejorar los resultados.

De este modo es importante que los líderes hagan esfuerzos por aplicar prácticas para la mejora continua. Esta es una de las líneas de mejora que deriva de uno de los ítems sobre liderazgo menos valorados del cuestionario, en concreto, la pregunta “Los líderes toman parte en los procesos de mejora continua, incluso cuando estas actividades van más allá de las responsabilidades de gestión”.

- Los directivos de los hoteles han de actuar como un referente y un modelo a seguir, tanto por sus valores y principios como por sus actuaciones. Deben inspirar en los demás confianza y fidelidad (uno de los ítems menos valorado ha sido “Hay una fuerte cultura comunicativa en todas las áreas del establecimiento”). También, además de escuchar, deben saber transmitir, es decir, comunicar su visión y establecer claramente los objetivos a alcanzar. Los directivos deben ser transparentes a la hora de informar a los grupos de interés, deben hacerlos partícipes de sus actividades y deben responder de sus actuaciones en todo momento para mejorar la comunicación de la organización.
- Los líderes exitosos han de ser flexibles, saber reaccionar ante los cambios inesperados, contar con la opinión de los grupos de interés a la hora de establecer sus estrategias y procesos en la búsqueda constante de la mejora continua. Esto se relaciona directamente con la “estimulación intelectual”, que ha sido una de las dimensiones sobre liderazgo peor valoradas y en la que los directivos de los hoteles deben mejorar.

Con relación a los agentes del Modelo EFQM o prácticas de gestión de la calidad, podemos aportar las siguientes sugerencias para mejorar la gestión de la calidad en los hoteles:

- Una alta incidencia del liderazgo transformador puede mejorar los resultados a través de los agentes del Modelo EFQM o prácticas de la gestión de la calidad. Los líderes pueden establecer mejoras en los ítems menos valorados del cuestionario para fortalecer la cultura de la calidad.

Estos ítems son “La organización identifica las oportunidades para establecer alianzas con otras organizaciones” y “Establece acuerdos de calidad con los proveedores”. Ambos tienen relación con la gestión de los grupos de interés y los partners. 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 por ejemplo los proveedores.

- Los líderes han de implicarse con otras organizaciones y establecer alianzas solicitando nuevas ideas y soluciones evitando la crítica sobre nuevos enfoques que difieran de los anteriores. Para lograrlo, los directivos, deben ejercer su liderazgo no sólo entre los miembros de su propio grupo sino también influir indirectamente sobre otros equipos de otros niveles y de otros departamentos. Los directivos han de identificar las oportunidades de colaboración y las alianzas con otras organizaciones llevando a cabo la gestión y acción táctica. Los directivos deben establecer acuerdos de calidad que tengan impacto global y ser capaces de implantar procesos que den respuesta a las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés. Tal y como expusieron en su estudio Avolio y Bass (2004), el líder transformador beneficia 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 horizontalidad y consenso.

Respecto a los resultados, las sugerencias son las siguientes:

- Los aspectos que han obtenido una menor valoración han sido: “Reducción de las quejas de los empleados” y “Aumento de la satisfacción de los empleados”. Se sugiere a los directivos que interactúen en mayor grado con los empleados con objeto de mejorar los resultados obtenidos. Se recomienda a los líderes tratar de reforzar aún más la cultura de excelencia dentro de la organización, implicándose directamente y reconociendo de forma transparente los esfuerzos y las mejoras alcanzadas por el personal. De este modo, los directivos mejorarán tanto su nivel de gestión de la calidad como sus resultados. Los directivos han de ser conscientes de la necesidad de mostrar un claro compromiso con la calidad y la mejora continua, cumpliendo las necesidades y expectativas de los empleados.
- Los directivos han de seguir reforzando la mejora continua también en aquellas dimensiones donde se han obtenido las mejores valoraciones. De las cuatro dimensiones del liderazgo transformador, las más valoradas han sido influencia idealizada, motivación inspiradora y estimulación intelectual. Esto indica la importancia de este tipo de liderazgo dentro de la organización. Es importante seguir trabajando sobre esta línea e intentar incrementar los comportamientos asociados a la dimensión menos valorada: consideración individualizada.

7.5. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El trabajo presenta resultados interesantes sobre el papel del liderazgo transformador en el desarrollo de las prácticas de la gestión de la calidad y en los resultados de los hoteles. No obstante, como otros trabajos previos, presenta limitaciones que sugieren líneas de investigación que podrían enriquecer el análisis de la relación entre el liderazgo transformador y la implantación de la gestión de la calidad.

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 para conocer los efectos del liderazgo transformador tanto en la calidad como en los resultados. Al analizar las relaciones entre las dimensiones del liderazgo transformador con las dimensiones de agentes de EFQM y las dimensiones de resultados se observa que existe una relación negativa entre la dimensión “procesos” y las dimensiones “resultados en personas” y “resultados en la sociedad”. Este resultado tan atípico puede ser objeto de futuras líneas de investigación donde se puedan estudiar las relaciones directas e indirectas de todas las dimensiones.

En segundo lugar, el trabajo ha utilizado datos de 102 hoteles de cinco estrellas y cinco estrellas gran lujo. Además, ha recogido la información de un único responsable, es decir, sólo una persona de cada hotel ha cumplimentado el cuestionario, por ello las respuestas obtenidas se basan en un punto de vista personal. Sería interesante en el futuro ampliar la muestra objeto de estudio a varios responsables, por ejemplo, tanto directivos como empleados. También sería interesante ampliar la muestra a hoteles de otras categorías para replicar el modelo en una muestra más amplia de hoteles e incluso a otros subsectores turísticos u otros servicios.

En tercer lugar, la tercera hipótesis planteada ha sido ratificada por los resultados empíricos, que indican que el liderazgo transformador influye positivamente en algunos resultados. Es importante seguir profundizando en esta línea ya que el liderazgo transformador en un contexto de calidad no se ha explorado a fondo hasta la fecha.

Sería interesante que las futuras líneas de investigación profundizaran en si las empresas que cuentan con un estilo de liderazgo transformador muestran unos mejores resultados que las que cuentan con otros tipos de liderazgo.

En cuarto lugar, el trabajo se ha centrado en analizar las prácticas de la gestión de la calidad utilizando el Modelo EFQM, y sería interesante en el futuro ampliar el estudio con análisis comparativos entre empresas hoteleras o de otros subsectores turísticos con y sin sistemas de calidad tales como la normativa internacional ISO 9001 o la Marca Q de calidad turística del ICTE.

Finalmente, los resultados de este trabajo indican que algunas prácticas no influyen en los resultados. Por ello, podrían estudiarse las relaciones directas e indirectas entre los agentes del Modelo EFQM y los diferentes resultados considerando cada dimensión de manera individual y no en conjunto como se ha considerado en el modelo de investigación. De este modo, se ampliarían las relaciones planteadas en el modelo de investigación y se podrían analizar las relaciones directas e indirectas entre cada uno de los agentes del Modelo EFQM y entre estos agentes y los resultados.

BIBLIOGRAFÍA



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

- ABBOT, L. (1995). *Quality and Competition*. Columbia University Press. New York.
- ABELLA, A. (1998). El modelo europeo para PYME y su relación con las prácticas empresariales. *Alta Dirección*, 197, 25-32.
- AENOR (2008). *UNE 182001:2008 Hoteles y apartamentos turísticos. Requisitos para la prestación del servicio*. Aenor. Madrid.
- AENOR (2012). *UNE 302001:2012. Turismo Industrial*. Aenor. Madrid
- AHIRE, S.L. (1996). An empirical investigation of quality management in small firms. *Production & Inventory Management Journal*, 37, 2, 44-50.
- AHMED, I. y Parasuraman, A. (1994). Environmental and Positional Antecedentes of Management Commitment to Service Quality: A Conceptual Framework. T.A. Swartz, D.E. Bowen y S.W. Brown (Ed.). *Advances in Service Marketing and Management*, 175-199. JAI Press.
- 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.
- ALBACETE-SÁEZ, C.A., Fuentes-Fuentes, M.M. y Bojica, A.M. (2011). Quality management, strategic priorities and performance: the role of quality leadership. *Industrial Management & Data Systems*, 111(8), 1173-1193.
- 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. (2012a). 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.
- ÁLVAREZ, G.J., Fraiz Brea, J.A., Del Río Rama, M.C. (2012b). The effects of implementing "Q" for quality on the business performance. *European Journal of Tourism Hospitality Recreat* 3(1), 53-75.

- ÁLVAREZ, G.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*, 27:5-6, 595-612, DOI: 10.1080/14783363.2015.1021243.
- ANDERSON, G. y Herr, K. (2007). Teacher Research: Action research as a valid form of knowledge generation. In I. Sverdlick Ed. Buenos Aires: Noveduc.
- 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.
- ANTONAKIS, J., Avolio, B., y Sivasubraniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine- factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- 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.
- ARMSTRONG, J.S. y Overton, T.S. (1977). Estimating non-response bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14, 396-402.
- ARNOLD, K., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. y McKee, M. (2007). Transformational leadership and psychological wellbeing: the mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193-203.
- ARTEAGA, E. (1998). Los recursos humanos en el Modelo Europeo para PYME. *Alta Dirección*, 197, 49-53.
- AUGUSTYN, M.M. y Pheby, J.D. (2000). ISO 9000 and performance of small tourism enterprises: a focus on Westons Cider Company. *Managing Service Quality*, 10, 374-388.
- 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.
- 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, 9, 1118-1157.
- BANCO DE ESPAÑA (2016). Indicadores Económicos. <http://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/indeco.html>.
- BARON, R.M., y Kenny, .D.A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- 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. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 1, 9-32.
- 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.
- BEER, M. (1997). *Leading Learning and Learning to Lead. An Action Approach to Developing Organizational Fitness*. Harvard Business School Working Paper Series, 98-035.

- BELOHLAV, J. (1993). Quality, strategy and competitiveness, *California Management Review*, 35, 3, 55-67.
- BENAVIDES-CHICÓN, C.G. y Ortega, B. (2014). The impact of quality management on productivity in the hospitality sector. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 165-173.
- BENAVIDES-VELASCO, C.A., Quintana-García, C., y Marchante-Lara, M. (2014). Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 77-87.
- BERNARDO, M., Gotzamani, K., Vouzas, F. y Casadesus, M. (2016). A qualitative study on integrated management systems in a non-leading country in certifications. *Total Quality Management & Business Excellence*, en prensa.
- BERNARDO, M., Heras-Saizarbitoria, I., Valls, J., y Casadesús, M. (2012). Gestión de la calidad y excelencia empresarial: pasado, presente y futuro. En *Papeles de Economía Española*, 132.
- BIRDIR, K. y Pearson, T.E. (1998). Hospitality certification: experiences in North America international implications. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10, 116-121.
- BLACK, S. y Porter, L.J. (1995). An empirical model for total quality management. *Total Quality Management*, 6, 2, 149-164.
- BLACK, S.A. y Crumley, H.C. (1997). Self-assessment: What's in it for us? *Total Quality Management*, 8, 2 y 3, 90-93.
- BLACK, S.A. y Porter, L.J. (1996). Identification of the critical factors of TQM. *Decision Sciences*, 27, 1, 1-22.
- BOB Walt, R. (1999). *El líder visionario*. Panorama Editorial.
- BOIRAL, O. (2011). Managing with ISO Systems: Lessons from Practice. *Long Range Planning*, 14 (3), 197-220.
- BORIS, G.A. (1995). A comparative assessment of some major quality awards. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 12, 9, 30-43.

- BOU-LLUSAR, J. y Beltrán-Martín, I. (2005). Total Quality Management High-Commitment Human Resource Strategy and Firm Performance: An empirical Study. *Total Quality Management*, 16, 71-86.
- 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.
- BOU-LLUSAR, J.C., Escrig, A.B., Roca, V., y Beltrán-Martín, I. (2005). To what extent do enablers explain results in the EFQM Excellence Model? An empirical study. *International Journal of Quality and Reliability Management* 22 (4), 337–353.
- BREITER D y Bloomquist, P. (1998). TQM in American hotels. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(1), 26–33.
- BRISCOE, J.A., Fawcett, S.E. y Todd, R.H. (2005). The implementation and impact of ISO 9000 among small manufacturing enterprises. *Journal of Small Business Management*, 43 (3), 309-330.
- 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.
- BURNS, J.M. (1978). *Leadership*, Harper & Row, New York.
- 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.
- CALLAN, R.J. (1992). Quality control at Avant Hotels: the debut of BS 5750. *The Service Industries Journal*, 12, 17-33.
- 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.

- CALVO-MORA, A., Ruiz-Moreno C., Picón-Berjoyo, A., y Cauzo-Bottala, L. (2014). Mediation effect of TQM technical factors in excellence management systems. *Journal of Business Research*, 67, 769-774.
- CAMERON, K.S. y Whetten, D.A. (1983). *Organizational effectiveness: a comparison of multiple models*, New York: Academic Press. Citado por Reeves y Bednar.
- CAMISÓN, C. (1996). Total quality management in hospitality: an application of the EFQM model. *Tourism Management*, 17(3), 191–201.
- CAMISÓN, C., Bou, J.C., Roca, V. (2000). Enfoque de gestión de calidad y desempeño organizativo: el rol contingente de la estructura de propiedad y control y del estilo directivo”. Universidad Jaume I, Unidad de Investigación en Estrategia, gestión del conocimiento y aprendizaje organizativo. Documento de Trabajo, Castellón.
- CANTÚ, D.H. (2001). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. 2ª Edic., McGraw-Hill, México.
- CAPELLERAS i SEGURA, J. (2001). Factores condicionantes de la calidad de la enseñanza universitaria: un análisis empírico. Tesis Doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona.
- CARDONA, P. y Rey, C. (2008). *Dirección por misiones*. Barcelona, España: Deusto.
- CARDONA, P., y García, L.P. (2009). *Como desarrollar las competencias de liderazgo*. Pamplona, España: EUNSA, IESE.
- CARMAN, J.M. (1990). Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions. *Journal of Retailing*, 66, 1, 33-35.
- CARMINES, E.G. y Zeller, R.A. (1979). *Reliability and Validity Assessment*. Sage University paper series on quantitative applications in the social sciences. 07-017. Beberly Hills (CA): Sage.
- CARRASCO, F.S. (2009). *Procesos de Gestión y Calidad en Hostelería y Turismo*. Ed. Vértice, Málaga
- CARRIÓN, J. (2007). *Estrategia de la Visión a la Acción*. 2da edición. Editorial

- CASADESÚS, M. y Karapetrovic, S. (2005). Has ISO 9000 lost some of its luster?. A Longitudinal impact study. *International Journal of Operations & Production Management*, 25, 580-596.
- CASADESÚS, M., Marimon, F. y Alonso, M. (2010). The future of standardised quality management in tourism: evidence from the Spanish tourist sector. *The Service Industries Journal*, 30, 2457-2474.
- CASTRESANA, R. J., 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*, 1-34, 27-2
- CEPEDA, G. y Roldan, J.L. (2004). Aplicando en la práctica la técnica pls en la administración de empresas. XIV Congreso Nacional de ACEDE, Murcia.
- CHIN, W.W. y Newsted, P.R. (1999). Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples Using Partial Least Squares. En Hoyle, R. *Statistical Strategies for Small Sample Research*. Thousand Oaks, Sage.
- CILLA, A.A. (2005). Los Recursos Humanos en el Modelo EFQM de Excelencia. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XXXVIII, 469-500.
- CLAVER, E., Molina, J.F. y Tarí, J.J. (2011). *Gestión de la calidad y gestión medioambiental. Fundamentos, herramientas, normas ISO y relaciones*. Pirámide, Madrid, 3ª edic.
- CLAVER, 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(2).228–244.
- CONGER, J. y Kanungo, R. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- CONTI, T. (1993). *Building Total Quality: A guide for Management*. Chapman & Hall, and Londres.

- COUNWENBERG, C., Dallas, G., Hardjono, T., Koster, M., Meines, J., Van Sonsbeeck, J. y Vermaas, M. (1997). Assessing an Organization with the Quality Model, *European Management Journal*, 15, 3, 318-325.
- CRICK, A.P. y Spencer, A. (2011). Hospitality quality: new directions and new challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23, 463-478.
- CRONIN, J.J. y Taylor, S.A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56, 56- 68.
- CROSBY, P. (1979). *Quality is free*. McGraw-Hill. New York.
- CROSBY, P. (1984). *Quality without tears: The art of Hassle-free Management*. McGraw-Hill. New York.
- CROSBY, P. (1987). *La calidad no cuesta*. Compañía Editorial Continental. México.
- CROSBY, P. (1988). *The Eternally Successful Organization*. McGraw-Hill. New York.
- 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.
- DALE, B.G., Baoden, R.J. y Lascelles, D.M. (1994). Total Quality Management: An Overview, en Dale, B.G. (ed.), *Managing Quality*, Prentice Hall International, Londres, 3-40.
- DAVIES, J. (2008). Integration: Is it the key to effective implementation of the EFQM Excellence Model? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(4), 383-399.
- DE MIGUEL, E. (1993). *Introducción a la Gestión (Management)*. Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia.
- 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.
- DEL RÍO, M.C., Martínez, M., Guillen, E. y Barbeito, S. (2006). Los premios de calidad: Herramienta de evaluación y mejora del sistema de calidad de una empresa, XX Reunión Anual de la ASEPELT, junio, Santa Cruz de Tenerife (España), Actas en CD-ROM.

- DEMING, W.E. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.
- DEMING, W.E. (1986). *Out of crisis*, Massachusetts Institute of Technology. Cambridge.
- DEMING, W.E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: la Salida de la Crisis*. Editorial Díaz de Santos, Madrid.
- 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.
- DIONNE, S.D., Yammarino F. J., Atwater L. E., y Spangler, W. D. (2003). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193.
- DOELEMAN, H.J., Ten Have, S. y Ahaus, C.T.B. (2012). The moderating role of leadership in the relationship between management control and business excellence. *Total Quality Management and Business Excellence*, 23(5), 591-611.
- 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*, DOI: 10.1080/14783363.2013.862916.
- DOTCHIN, J.A. y Oakland, J.S. (1992). Theories and concepts in Total Quality Management. *Total Quality Management*, 3, 2, 133- 145.
- DOW, D., D. Samson, S. Ford (1999). Exploding the myth: Do all quality management practices contribute to superior quality performance? *Production and Operations Management*, 8, 1, 1-27.
- DRUCKER, P. (1999). *Management y Liderazgo en el nuevo milenio. Los 10 Retos del Manger Eficaz*. Barcelona, España: Gestión Planificación Integral, S. A.
- EFQM (2010a). *Introducing the EFQM Excellence Model 2010*. <http://www.efqm.org>.
- EFQM (2010b). *EFQM Transition Guide*. <http://www.efqm.org>.
- EFQM (2010c). *Benefits of using the EFQM Excellence Model 2010*. <http://www.efqm.org>.

- EFQM (2010d). EFQM Awards Winners. <http://www.efqm.org>.
- EFQM (2013). Excellent organisations achieve and sustain outstanding levels of performance that meet or exceed the expectations of all their stakeholders. <http://www.efqm.org>.
- ESCRIG, A.B. (1998). Dirección de calidad total y ventaja competitiva en la PYME. Club Gestión de Calidad, Madrid.
- ESCRIG, A.B. y Menezes L.M. (2015). What characterizes leading companies within business excellence models? An analysis of “EFQM Recognized for Excellence” recipients in Spain. *International Journal of Production Economics*, 169, 362-375.
- ESKILDSEN, J. K., & 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.
- 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 Juhl, H.J. (2002). Trends in EFQM Criterion Weights. The Case of Denmark 1998-2001. *Measuring Business Excellence*, 6, 22-28.
- EXCELTUR, (2016). Indicadores. PIB y empleo turístico por Comunidades Autónomas. (<http://www.exceltur.org/pib-y-empleo-turistico-por-c-c-a-a/>).
- EVERITT, B., Landau, S., Leese, M. (2001). *Cluster Analysis*. Arnold, London.
- FEIGENBAUM, A.V. (1951). *Total Quality Control*. McGraw-Hill, New York.
- FEIGENBAUM, A.V. (1961). *Total Quality Control: Engineering and Management*. McGraw-Hill, New York.
- FEIGENBAUM, A.V. (1983). *Total Quality Control 3ª edic.* McGraw-Hill, New York.
- FEIGENBAUM, A.V. (1986). *Control Total de la Calidad (2ª edición en español de la tercera en inglés)*. McGraw-Hill, México.

- FEIGENBAUM, A.V. (1990). Total Quality Control, 4ª edic. McGraw-Hill, New York.
- FERNÁNDEZ, S.E. (1996). Factores determinantes de la competitividad empresarial. *Esic Market*, 119-134.
- 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.
- FOMBRUN, C.J. y Zajac, E.J. (1987). Structural and perceptual influences on intraindustry stratification". *Academy of Management Journal*, 30, 1, 33-50.
- FORNELL, C. y Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models in unobservable variables and measurement error". *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- FRIEDMAN, A. (2004). Beyond mediocrity: Transformational leadership within a transactional framework. *International Journal of Leadership in Education*, 7(3), 203-224.
- GALGANO, A. (1993). *Calidad Total. Clave Estratégica para la Competitividad de la Empresa*. Díaz de Santos, Madrid
- GARCÍA, V.J., Romerosa, M.M. y Llorens, F.J. (2007). Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. Universidad de Granada. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16, 4, 25-46.
- GARCÍA-BERNAL, J., Gargallo-Castel, A., Pastor-Agustin, G. y Ramirez-Ale-Son, M. (2004). Total Quality Management in Firms: Evidence from Spain. *Quality Management Journal*, 11, 3, 20-34.
- GARVIN, D.A. (1984). What does -Product Quality- really mean? *Sloan Management Review*, 26, 1, 25-43.
- GARVIN, D.A. (1986). Quality problems, policies and attitudes in the United States and Japan: an explanatory study. *Academy of Management Journal*, 29, 653-673.

- GARVIN, D.A. (1987). Competing on the eight dimensions of Quality. *Harvard Business Review*, 65, 101-109.
- GARVIN, D.A. (1988). *Managing Quality: the Strategic and Competitive Edge*. The Free Press, New York.
- GEORGE, C., Cooper, F. y Douglas, A. (2003). Implementing the EFQM excellence model in a local authority. *Managerial Auditing Journal*, 18 (2), 122-127.
- GEORGE, W.R. (1990). Internal Marketing and Organizational Behaviour: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employee at Every Level. *Journal of Business Research*, 20, 63-70.
- GHOBIADIAN, A. y Gallerar, D.N. (1996). Total Quality Management in SMEs. *The International Journal of Management Science*, 24, 1, 83-106.
- GHOBIADIAN, A. y Woo, H.S. (1996). Characteristics, benefits and shortcomings of four major quality awards. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 13, 2, 10-44.
- 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*.
- GILMORE, H.L. (1974). Product conformance cost, *Quality Progress*, 7, 5, 16-17.
- GÓMEZ, G.J., Martínez, C.M. y Martínez, L.A.R., (2011). A critical evaluation of the EFQM model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28, 5, 484-502.
- GÓMEZ, J.A. (2015). Nuevas ISO 9001 y 14001. *Revista de la normalización y la certificación*, 305. AENOR.17-23.

- GÓMEZ-LÓPEZ, R., López-Fernández, M.C. y Serrano-Bedia, A.M. (2015). Implementation barriers of the EFQM excellence model within the Spanish private firms. *Total Quality Management & Business Excellence*, en prensa.
- GÓMEZ G.J., Martínez, C.M. y Martínez, L.A.R. (2015a). An in-depth review of the internal relationships of the EFQM model. *The TQM Journal*, 27, 5, 486-502.
- GÓMEZ, G.J, Martinez, C.M. y Martínez, L.A.R. (2015b). EFQM Excellence Model and TQM: an empirical comparison. *Total Quality Management & Business Excellence*, DOI: 10.1080/14783363.2015.1050167.
- 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.
- GRANT, R.M., Shani, R. y Krishnan, R. (1994). TQM's challenge to management theory and practice. *Sloan Management Review*, 35, 2, 25-35.
- GRIFFITH, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 333-356.
- GRÖNROOS, C. (1983). Innovative marketing strategies and organization structures for services firm. *Emerging Perspectives on Services Marketing*, Berry, L.L., Shostack G.L., & Upah, G.D. eds. Chicago, IL: American Marketing Association. 9-21.
- GRÖNROOS, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications, *European Journal of Marketing*, 18, 4, 36-44.
- HAFER, 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.
- HARRIGAN, K. (1985). An application of clustering for strategic group analysis. *Strategic Management Journal*, 6, 55-73.
- HARTOG, D., Caley, A. y Dewe, P. (2007). Recruiting leaders: an Analysis of Leadership Advertisements. *Human Resource Management Journal*, 17, 58-75.

- HARTOG, D., House, R., Hanges, P., y Ruiz Quintanilla, A. (1999). Culture Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are attributes of charismatic/ transformational Leadership universally endorsed. *The Leadership Quarterly*, 10, 219-256.
- HECK, R.H., Larsen, T.J., y Marcoulides, G.A. (1990). Instructional Leadership and School Achievement: Validation of a Causal Model. *Educational Administration Quarterly*, 25 (2), 94-125.
- HENSELER, J., Dijkstra, T.J., Sarstedt, M., Ringle, C.M., Diamantopoulos, A., Straub, D.W., Ketchen Jr., D.J., Hair, J.F., Hult, G.T.M., y Calantone, R.J. (2014). Common beliefs and reality about PLS: Comments on Rönkkö and Evermann (2013), *Organizational Research Methods*, 17 (2), 182-209.
- HERAS-SAIZARBITORIA, I. (2006). How Quality Management Models Influence Company Results-Conclusions of an Empirical Study Based on the Delphi Method. *Total Quality Management*, 17, 775-794.
- HERAS-SAIZARBITORIA, 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-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.
- HILL, S. y Wilkinson, A. (1995). In search of TQM, *Employee Relations*, 17, 3, 8-25.
- HODGETTS, R.M., Kurato, D.F. y Hornsby, J.S. (1999). Quality Implementation in Small Business: Perspectives From the Baldrige Award Winners, *SAM Advanced Management Journal*, Winter, 37-47.
- HOLBROOK, M. B. (1994). The nature of customer value: an axiology of services in the consumption experience. In R. Rust & R. L. Oliver (Eds.), *Service quality*, 21-71. Thousand Oaks: CA: Sage.
- HOUSE, R., Spangler, W. y Woycke, J. (1991). Personality and Charisma in the U. S. Presidency; A Psychological Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396.

- HOWELL, J. M., y Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated-business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- HOWELL, J. y Higgins C. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 2, 317-341.
- HU, L. y Bentler, P.M. (1999). Fit indices in covariance structure modeling: sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3 (4), 424-453.
- 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.
- HUIDOBRO, S.A. (1998). Metodología de autoevaluación para PYMEs según el referencial europeo, *Alta Dirección*, 197, 41-47.
- ICTE, (2016). Instituto para la Calidad Turística Española. Marco del sistema. Secretaría de Estado de Turismo. <http://www.ict.e.es/ESP/e/33/Marco-del-sistema/Secretaria-de-Estado-de-Turismo>.
- IMAI, M. (1983). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, Random House.
- INGRAM, H. y Daskalakis, G. (1999): Measuring quality gaps in hotels: the case of Crete, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11, 24-30.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA, (2013). Cuenta satélite del turismo de España. Base 2008. Serie contable 2008-2012. <http://www.ine.es/prensa/np829.pdf> (acceso el 16 de enero de 2015).
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA, (2016). Cuenta satélite del turismo de España. (<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t35/p011&file=inebase>).
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA, (2016). Ingresos y pagos por turismo: Principales resultados anuales. <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?L=0&type=pcaxis&path=%2Ft11%2Fp154%2F&file=inebase>).
- ISHIKAWA, K. (1976). *Guide to Quality Control*, Asian Productivity Organization.

- ISHIKAWA, K. (1985). What is Total Quality Control? The Japanese Way. D. J. Lu (Trans.). New Jersey.
- ISHIKAWA, K. (1986). ¿Qué es el Control Total de Calidad?. Editorial Norma, Barcelona.
- ISHIKAWA, K. (1990). ¿Qué es el Control de Calidad? La modalidad japonesa. Norma, Barcelona.
- ISMAIL, A., Mohamad, M. H., Mohamed, H. A. B., Saludin, M. N., Abdullah, M., y Yusuf, M. H. (2010). An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment. This paper was published in the proceeding of 2nd Knowledge Management International Conference (KMICe), 25-27. Primula Beach Hotel, Northern University of Malaysia (UUM), Malaysia.
- ISO (2007). International Organization for Standardization. Draft International Standard ISO/DIS 9001. Quality Management Systems – Requirements. Revision of Third Edition Draft International Standard, ISO/DIS 9001 (ISO 9001:2000).
- 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.
- JAMES, P. (1997). Gestión de la Calidad Total. Prentice Hall Iberia, Madrid.
- 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.
- JOHNSON, K. (2001). Philip B. Crosby's mark on quality. Quality Progress, 25-30.
- JULIÁ, J. (2003). Lección práctica sobre la autoevaluación. Qualitas Hodie: Excelencia, desarrollo sostenible e innovación, 90, 30-38.
- JURAN, J.M. (1951). Quality Control Handbook. McGraw Hill. New York.
- JURAN, J.M. (1969). Managerial breakthrough: A new concept of the Manager's job. McGraw Hill, New York.
- JURAN, J.M. (1990a). Juran y el Liderazgo para la Calidad: Un Manual para Directivos. Ed. Díaz de Santos. Madrid.
- JURAN, J.M. (1990b). Juran y la Planificación de la Calidad. Ed. Díaz de Santos. Madrid.

- JURAN, J.M. (1969). *Managerial breakthrough: A new concept of the Manager's job*. McGraw Hill, New York.
- JURAN, J.M. (1999). Juran on two centuries quality. *European Quality*, 6, 2, 4-6.
- JURAN, J.M. y Blanton, A. (2001). *Manual de Calidad de Juran*. 5ª edición en español, McGraw-Hill, Madrid.
- JURAN, J.M. y Gryna, F.M. (1988). *Juran's Quality Control Handbook*. McGraw-Hill, Nueva York.
- JURAN, J.M. y Gryna, F.M. (1995). *Análisis y planeación de la calidad. Del desarrollo del producto al uso*. McGraw-Hill, México.
- JURAN, J.M., Gryna, F.M. y Bingham, R.S. (1974). *Quality Control Handbook*. 3ª ed. McGraw-Hill, New York.
- JURAN, J.M., Gryna, F.M. y Bingham, R.S. (1983). *Manual de Control de la Calidad*. Reverté, S.A., 2ª edición en castellano.
- JURAN, J.M., Seder, L.A. y Gryna, F.M. (Eds.) (1962). *Quality Control Handbook*. 2nd ed., McGraw-Hill, New York.
- KAIBEL, E. (1990). Calidad y Competitividad. *Alta Dirección*, 149, 9-16.
- KANJI, G. (2008). Leadership is Prime: How do you measure Leadership Excellence?. *Total Quality Management*, 19, 417-427.
- KARA, D., Uysalb, M, Sirgyc, M.J., Leed.G, (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*. 34, 9-18.
- KATHAWALA, Y. (1989). A comparative analysis of selected approaches to quality. *International Journal of Quality & Realibility Management*, 6, 5, 7-17.
- KAYNAK, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21, 4, 405-435.
- KEEGAN, A. y Hartog, D. (2004). Transformational Leadership in a Project-based Environment; a Comparative Study of the Leadership Styles of Project Managers and Line Managers. *International Journal of Project Management*, 22, 609-617.

- 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*, 255-272.
- KETCHEN, D.J., Shook, C.L. (1996). The application of cluster analysis in strategic management research: an analysis and critique. *Strategic Management Journal*, 17, 441-458.
- 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 profitability. The experience at Holiday Inn. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(3), 25-28.
- KNUTTON, P. (1994). A model approach to self-assessment. *Works Management*, 47, 12, 12-16.
- 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.
- KORKMAZ, M. (2007). The effects of leadership style on organizational health. *Educational Research Quarterly*, 30(3), 22-54.
- KRANTZ, K. (1990). Implantar la calidad es viable, aunque inevitable. *Harvard-Deusto Business Reviews*, 2º Trimestre, 25-32.
- KRISTENSEN, K., y Westlund, A. (2004). Accountable Business Performance Measurement for Sustainable Business Excellence. *Total Quality Management*, 15, 629-643.
- KRISTENSEN, K.; Juhl, H.J.; Eskildsen, J. (2001). Benchmarking Excellence. *Measuring Business Excellence*, 5, 19-23.
- KRÜGER, V. (2001). Main schools of TQM: the big five. *The TQM Magazine*, 13, 3, 146-155.
- LADHARI, R. (2012). The Lodging Quality Index: An Independent Assessment of Validity and Dimensions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24.

- LAOHAVICHIEEN, 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.
- LARSEN, B. y Häversjö, T. (2001). Management by standards real benefits from fashion. *European Journal of Operational Research*, 17, 4, 457-480.
- LARSSON, J. y Vinberg, S. (2010). Leadership behavior in successful organizations: Universal or situation-dependent? *Total Quality Management*, 21, 317-334.
- LEAL, A. (1997). Gestión de calidad total en empresas españolas: un análisis cultural y de rendimiento. *Revista Española de Dirección y Economía de la Empresa*, 6, 1, 37-56.
- LEBRACHER, R., Whissell, R. y Ojha, A. (2002). *Organisational Learning, Transformational Leadership and Implementation of Continuous Quality Improvement in Canadian Hospitals*. EBOSC Publishing.
- LEE, F., Caza, A., Edmondson, A.C. y Thomke, S. (2003). New knowledge creation in organizations. In Cameron, K. S., Dutton, J. E., and Quinn, R. E., editors, *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, 194-206. Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, CA.
- 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-International Journal of Management Science*, 39, 6, 690-701.
- LEVITT, T. (1972). Product line approach to service. *Harvard Business Review*, 50, 5, 41-52.
- LI, C. y Hung, C. (2009). The influence of transformational leadership on workplace relationships and job erformance. *Social Behavior and Personality*, 37(8), 1129-1142.
- LI, M., y Yang, J.B. (2003). A decision model for self-assessment of business process based on the EFQM excellence model. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 20(2), 164-188.

- LIU, J., Siu, O. y Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: the mediating role of self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 59(3), 454-479.
- 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.
- MARTÍNEZ-LORENTE, A.R., Dewhurst, F., y Dale, B. G. (1998). Total quality management: Origins and evolution of the term. *The TQM Magazine*, 10(5), 378-386.
- MARTINS, M. O y Costa, J.A. (2015). Relacionando liderazgo transformador y confianza organizativa: ¿Tiene el compromiso organizativo un efecto mediador? *Cuadernos de Gestión*, 6, 1, 43-92
- 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.
- MAYNES, S.E. (1976). The concept and measurement of product quality. University of Minesota. NBER. 529-584.
- MCFARLAND, L. (2002). Liderazgo para el siglo XXI. Editorial McGraw-Hill.
- MEMBRADO, M.J. (2002). Innovación y Mejora Continua según el Modelo EFQM de Excelencia, 2ª edic., Ed. Díaz de Santos, Madrid.

- MENDOZA, M. I. A, García R. B.R. y Uribe, P.J.F. (2014). Liderazgo y su relación con variables de resultado: un Modelo Estructural Comparativo entre Liderazgo Transformacional y Transaccional en una empresa de entretenimiento en México. Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad Autónoma de Baja California. *Acta de Investigación Psicológica*, 4 (1), 1412-1429.
- MILES, M.B., y Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGIA Y TURISMO (2016). Definición de PYME en la UE. (<http://www.ipyme.org/es-ES/UnionEuropea/UnionEuropea/PolíticaEuropea/Marco/Paginas/NuevaDefinicionPYME.aspx>).
- MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGIA Y TURISMO (2016). Movimientos turísticos en fronteras. (<http://www.minetur.gob.es/es-ES/IndicadoresyEstadisticas/Turismo/Paginas/Index.aspx>).
- MIZUNO, S. (1988). *Company-Wide Total Quality Control*, Asian Productivity Organization.
- 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.
- NAIR, A. y Prajogo, D. (2009). Internalisation of ISO 9000 standards: the antecedent role of functionalist and institutionalist drivers and performance implications. *International Journal of Production Research*, 47 (16), 4545-4568.
- NAVEH, E. y Marcus, A. (2005). Achieving competitive advantage through implementing a replicable management standard: installing and using ISO 9000. *Journal of Operations Management*, 24 (1), 1-26.
- NAYLOR, G. (1999). Using the Business Excellence Model to Develop a Strategy for a Healthcare Organisations. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 12, 37-44.

- NAYLOR, J. B., Naim, M. M., y Berry, D. (1999). Leagility: integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain. Special Issue of International Journal of Production Economics. Design and Implementation of Agile Manufacturing Systems (forthcoming).
- NAZEMI, J., (2010). A process model for improvement through EFQM. World Appl. Sci. J. 8(3), 279-287.
- 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.
- NWABUEZE, U. (2001). How the mighty have fallen: the naked truth about TQM. Managerial Auditing Journal, 16, 9, 504-513.
- OAKLAND, J., Tanner, S., y Gadd, K. (2002). Best Practice in Business Excellence. Total Quality Management, 13, 1125-1139.
- OAKLAND, J.S. (1989). Total Quality Management. The Route to Improving Performance. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- OMAR, R. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral. El rol de la confianza en el supervisor. Universidad Nacional del Rosario, Argentina.
- OSSEO-ASARE, E. y Longbottom, D. (2002). The Need for Education and training in the EFQM Model for Quality Management in UK Higher-Education Institutions. Quality Assurance in Education, 10, 1, 26-36.
- OSSEO-ASARE, 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.
- PADRÓN, V. (1996). Análisis comparativo de los distintos enfoques en la gestión de la calidad total, Esic Market, 147-158

- 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.
- PARASURAMAN, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- PARÍS, 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.
- PEGELS, C. (1994). Total Quality Management defined in terms of reported practice. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 5(11), 6-18.
- 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.
- PEREIRA-MOLINER, J., Pertusa-Ortega, E.N., Tarí, J.J., López-Gamero, M.D. y. Molina-Azorín, J.F. (2016a). Organizational design, quality management and competitive advantage in hotels. Business Management Department, University of Alicante, Alicante, Spain. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28, 4,762-784.
- PEREIRA-MOLINER, J., Tarí, J.J., Molina-Azorin, J.F. y López-Gamero, M.D. (2016b). The benefits of a quality certificate. *Universia Business Review*. Second Quarter 2016. ISSN: 1698-5117. DOI: 10.3232/UBR.2016.V13.N2.04.
- PÉREZ, L. H. (1998). Ventajas y obstáculos en la implantación del modelo europeo para PYME. *Alta Dirección*, 197, 17-23.
- PÉREZ-AROSTEGUI, M.N., Benitez-Amado, J. y Tamayo-Torres, J. (2012). Information technology-enabled quality performance: an exploratory study. *Industrial Management & Data Systems*, 112(3), 502-518.

- PHENG, L.S. y May, C.F. (1997). Quality management systems: a study of authority and empowerment. *Building Research and Information*, 25, 158-169.
- 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.
- PILLAI, R., Schriesheim, C.A., Williams, E.S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study *Journal of management*, 25, 6, 897-933.
- PODSAKOFF, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., y Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- PODSAKOFF, P.M. y Organ D.W. (1986). Self-reports in organizational research: problems and prospects. *Journal of Management*, 12 (4), 531-544.
- PORTELA, M.S., Martinez, C.M., Guillén, S.E. (2015). Beneficios de la implantación de la Marca Q de Turismo Industrial. *Universidade da A Coruña. Revista Pasos*, 13, 3. Special Issue, 757-769.
- PORTER, L.J. y Parker, A.J. (1993). Total Quality Management. The Critical Success Factors. *Total Quality Management*, 14, 2, 189-204.
- POWELL, T.C. (1995). Total Quality Management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16, 1, 15-37.
- PRABHU, V., Appleby, A., Yarrow, D., 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.
- RAMOS, L.J., Pons, V. y Fernando J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizativo de Innovación. *Revista de Psicología Del Trabajo y de las Organizaciones*.

- 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, 119-155.
- REEVES, C.A. y Bednar, D.A. (1994). Defining Quality: alternatives and implications. *Academy of Management Review*, 19, 3, 419-445.
- 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, Verona, Italy*, 2, 361-366.
- RICH, A.B. (1997). Continuous Improvement: The Key to Future Success, *Quality Progress*, 33-36.
- RINGLE, C.M., Wende, S., Becker, J.A. (2014). *SmartPLS 3*. Hamburg: SmartPLS.
- ROBINSON, H.S., Carrillo, P.M., Anumba, C.J., y Ghassani, A. (2005). Review and Implementation of Performance Management Models in Construction Engineering Organizations. *Construction Innovation*, 5, 203-217.
- ROCA-PUIG, V., Escrig-Tena, A., Bou-Llugar, J., y Beltrán-Martin, I. (2006). A Systemic and Contingent View of the Basic Elements of Quality Management. *Total Quality Management*, 17, 1111-1127.
- RODRÍGUEZ, B. (2001). *El modelo EFQM, aplicado a los centros de salud*. Madrid, España: Insalud.
- RODRÍGUEZ, R.G. (2009). *Nuevos retos para el turismo*. Ed. Netbiblo, A Coruña.
- RODRÍGUEZ-ARNALDO, O. y Martínez-Lorente, A.R (2014). Influencia de la corrupción en la implantación de la ISO 9001. *Universia Business Review*, 42, 52-67.
- ROSS, J.E. (1994). *Total Quality Management: Text. Cases and Readings*, 2ª edic. Kogan Page, Londres.
- ROSS, J.E. y SHETTY, Y.K. (1985). Making Quality a fundamental part of Strategy. *Long Rang Planning*, 8, 1, 53-58.
- 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 resouce-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 Methological Issues. *Total Quality Management*, 16, 363-380.
- SADEH, E., Arumugam, V.C., y Malarvizhi, C.A. (2013). Integration of EFQM framework and quality information systems. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(1 y 2), 188-209.
- SAENZ, M.T. (1991). Armand V. Feigenbaum: Lo mejor por el precio de venta. *Capital Humano*, 36, 49-50.
- SAKTHIVEL, P.B., y Raju, R. (2006). Conceptualizing Total Quality Management in Engineering Education and Developing a TQM Educational Excellence Model. *Total Quality Management*, 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(17).
- 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.
- SANDBROOK, M. (2001). Using the EFQM Excellence Model as a framework for improvement and change. *Journal of Change Management*, 2, 83-90.

- SANTOS, M. y Álvarez-González L. (2009). TQM's contribution to marketing implementation and firm's competitiveness. *Total Quality Management*, 20, 171-196.
- SARABIA, J.M., Lopez, M.C. y Serrano, A.M. (1994). Un arma estratégica para los 90: Dirección de calidad y para la calidad. *Dirección y Organización*, 11, 3, 5-13.
- SARAPH, J.V. y Sebastian, R.J. (1993). Developing a quality culture. *Quality Progress*, 73-78.
- SELTZER, J. y Bass B. (1990). Transformational leadership: beyond initiation and consideration. *Journal of Management*; 16, 4, 693-703.
- SILA, I. y Ebrahimpour, M. (2005). An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000. *The International Journal of Quality & Re- liability Management*, 19 (6/7), 902-970.
- SOLTANI, E., Van Der Meer R. y Williams, T. (2004). Challenges Posed to Performance Management by TQM Gurus; Contributions of Individual Employees versus Systemas-Level Features. *Total Quality Management*, 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.
- SPITZER, R.D. (1993). Total Quality Management: The only source of sustainable competitive advantage. *Quality Progress*, 26, 6, 59-64.
- STEENKAMP, J. (1990). Conceptual model of the quality perception process. *Journal of Business Research*, 21, 309-333.
- 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.
- TAGUCHI, G. (1979). *Introduction to Off-line Quality Control*. Japanese Standards Association, Tokyo.
- TAGUCHI, G. (1986). *Introduction to Quality Engineering: Designing Quality into Products and Processes*. Asian Productivity Organization.

- TAN, H.H. y Lim, A. K. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45-66.
- 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.
- TAYLOR, S.J., Bogdan, R. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Paidós, Barcelona.
- TUCHMAN, B.W. (1980). The decline of Quality. *New York Time Magazine*, November 2, 38-41.
- TURESPAÑA, (2015). Base de datos hotels de 5 estrellas y 5 estrellas gran lujo. (<http://www.spain.info/es/informacion-practica/alojamientos>).
- TUTUNCU, O., y Kucukusta, D. (2007). Relationship between organizational commitment and EFQM business excellence model: A study on Turkish quality award winners. *Total Quality Management and Business Excellence*, 18(10), 1083-1096.
- 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., 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.
- VERNERO, 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.
- WALDMAN, D., Javidan, M. y Varella, P. (2004). Charismatic Leadership at the Strategic Level; a New Application of Upper Echelons Theory. *The leadership Quarterly* 15, 355-380.

- 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.
- WATSON, J.G. y Korukonda, A.R. (1995). The TQM jungle: a dialectical analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12, 9, 100-109.
- WERTS, C.E., Linn, R.L., Jöreskog, K.G. (1974). Interclass reliability estimates: Testing structural assumptions. *Educational and Psychological Measurement*, 34, 25-33.
- WESTLUND, A.H. (2001). Measuring Environmental Impact on Society in the EFQM System. *Total Quality Management*, 12, 125-135.
- WILKES, N. y Dale, B. G. (1998). Attitudes to Self Assessment and Quality Awards: a Study in Small and Medium-Sized Companies. *Total Quality Management*, 9, 761-739.
- WILKINS, H., Merrilees, B. y Herinton, C. (2007). Towards an understanding of total service quality in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26 (4), 840-853.
- 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.
- WOODS, M., y Deegan, J. (2003). A Warm Welcome for Destination Quality Brands: the Example of the Pays Cathare Region. *International Journal of Tourism Research*, 5, 269-282.
- WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL, (2016). SPAIN BENCHMARKING REPORT 2015. ([HTTP://WWW.WTTC.ORG/-/MEDIA/FILES/REPORTS/BENCHMARK%20REPORTS/COUNTRY%20REPORTS%202015/SPAIN%20%20BENCHMARKING%20REPORT%202015.PDF](http://www.wttc.org/-/media/files/reports/benchmark%20reports/country%20reports%202015/spain%20%20benchmarking%20report%202015.pdf)).

- WORLD TRAVEL AND TOURISM COUNCIL, (2016). THE GLOBAL COMPETITIVENESS REPORT 2015-2016. ([HTTP://WWW3.WEFORUM.ORG/DOCS/GCR/2015-2016/GLOBAL_COMPETITIVENESS_REPORT_2015-2016.PDF](http://www3.weforum.org/docs/GCR/2015-2016/GLOBAL_COMPETITIVENESS_REPORT_2015-2016.pdf)).
- YAMMARINO, F.J., Spangler, W.D., y Bass, B.M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*, 4, 81-102.
- 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. *Elservier. 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.
- YEPES, P.V. (2009). Incorporación de la gestión de calidad en las empresas y destinos turísticos. Ed. Visión Libros, Madrid.
- YEUNG, A., Cheng, E. y Lai, K. (2005). An Empirical Model for Managing Quality in the Electronics Industry. *Production and Operations Management*, 14, 189-20.
- YOSIA S.R. (2015). Project manager skills for improving Project Performance. *Int. J. Business Performance Management*, 16, 1, 2015.
- YUKL, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational And Charismatic Leadership Theories. *The Leadership Quarterly*, 10, 285-305.
- YUKL, G. (2008). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- ZADE, V.S., Chede S., Thakare V.G. y Warghat N.W. (2011). The prevalence of sickle cell disease phenotypes and sickle cell gene frequency in some tribals of Melghat forest region of Amravati. Maharashtra (India), *Bioscience Biotech Res Comm.*, 4(1), 70-73.
- ZEEUW, E. (1995). La función del EFQM. *Anuario de Calidad 1995, Gaceta de los Negocios*, 66-68.
- ZEITHAML, V., Berry, L. y Parasuraman, A. (1988). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, 52, April, 35-48.

ZUÑIGA, J.A., De la Fuente, J.M. y Suarez, I. (2004). Dynamics of the strategy group membership-performance linkage in rapidly changing environments. *Journal of Business Research*, 57, 12, 1378-1390.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

ANEXOS



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

ANEXO 1. RELACIÓN DE HOTELES

Relación de hoteles de gran lujo y cinco estrellas en España a noviembre de 2015 (Turespaña, 2015).

GRAN LUJO - NOMBRE DEL HOTEL	COMUNIDAD AUTONOMA	PROVINCIA
VILLA PADIERNA	ANDALUCIA	MALAGA
FINCA CORTESIN HOTEL GOLF AND SPA	ANDALUCIA	MALAGA
MELIA SANCTI PETRI HOTEL	ANDALUCIA	CADIZ
GRAN HOTEL ELBA ESTEPONA Y THALASSO SPA	ANDALUCIA	MALAGA
HEALTHOUSE LAS DUNAS	ANDALUCIA	MALAGA
CROWN PLAZA ESTEPONA	ANDALUCIA	MALAGA
KEMPINSKI HOTEL BAHIA ESTEPONA	ANDALUCIA	MALAGA
BARCELO LA BOBADILLA	ANDALUCIA	GRANADA
SILKEN PUERTA AMERICA	MADRID	MADRID
VILLA PADIERNA THERMAS	ANDALUCIA	MALAGA
LOS MONTEROS	ANDALUCIA	MARBELLA
PUENTE ROMANO	ANDALUCIA	MARBELLA
GRAN MELIA DON PEPE	ANDALUCIA	MARBELLA
ALFONSO XIII	ANDALUCIA	SEVILLA
ST REGIS MARDAVALL	BALEARES	MALLORCA
CASTILLO HOTEL SON VIDA	BALEARES	MALLORCA
ROYAL GARDEN VILLAS	CANARIAS	STA CRUZ DE TENERIFE
ELBA PALACE GOLF	CANARIAS	LAS PALMAS
PRINCESA YAIZA	CANARIAS	LAS PALMAS
EUROPE VILLA CORTES	CANARIAS	STA CRUZ DE TENERIFE
GRAN HOTEL ATLANTIS BAHIA REAL	CANARIAS	LAS PALMAS
GRAN MELIA SALINAS-THE GARDEN VILLAGE	CANARIAS	LANZAROTE
ABAMA GRAN HOTEL	CANARIAS	TENERIFE
SHERATON LA CALETA RESORT SPA	CANARIAS	TENERIFE
HILTON BUENAVISTA TOLEDO	CASTILLA LA MANCHA	TOLEDO
VALDEPALACIOS	CASTILLA LA MANCHA	TOLEDO
ALAMEDA PLACE	CASTILLA LEON	SALAMANCA
LAS ARENAS	COMUNIDAD VALENCIANA	VALENCIA
SH VALENCIA PALACE	COMUNIDAD VALENCIANA	VALENCIA
WESTIN VALENCIA	COMUNIDAD VALENCIANA	VALENCIA
FUENTECRUZ PALACIO DE ARENALES	EXTREMADURA	CACERES
RITZ MADRID	MADRID	MADRID
URBAN	MADRID	MADRID
VILLA MAGNA	MADRID	MADRID
HILTON MADRID AIRPORT	MADRID	MADRID

5 ESTRELLAS - NOMBRE DEL HOTEL	COMUNIDAD AUTONOMA	PROVINCIA
ENVIA HOTEL WELLNES Y GOLF	ANDALUCIA	ALMERIA
BARROSA PALACE	ANDALUCIA	CADIZ
BARCELO SANCTI PETRI	ANDALUCIA	CADIZ
BARCELO MONTECASTILLO RESORT	ANDALUCIA	CADIZ
VILLA JEREZ	ANDALUCIA	CADIZ
JEREZ Y SPA	ANDALUCIA	CADIZ

PRESTIGE PALMERA PLAZA	ANDALUCIA	CADIZ
DUQUES DE MEDINACELI	ANDALUCIA	CADIZ
AC CORDOBA PALACIO	ANDALUCIA	CORDOBA
AC PALACIO DE STA PAULA	ANDALUCIA	GRANADA
HOSPES PLACIO DE LOS PATOS	ANDALUCIA	GRANADA
M.A. NAZARIES	ANDALUCIA	GRANADA
VINCCI RUMAYKIYYA	ANDALUCIA	GRANADA
PRECISE RESORT EL ROMPIDO	ANDALUCIA	HUELVA
ISLA CRISTINA PALACE HOTEL Y SPA	ANDALUCIA	HUELVA
SENATOR BANUS SPA HOTEL	ANDALUCIA	MALAGA
TORREQUEBRADA	ANDALUCIA	MALAGA
VINCCI POSADA DEL PATIO	ANDALUCIA	MALAGA
SUITES LA DUQUESA GOLF	ANDALUCIA	MALAGA
EME CATEDRAL HOTEL	ANDALUCIA	SEVILLA
GRAN MELIA COLON	ANDALUCIA	SEVILLA
BARCELO RENACIMIENTO	ANDALUCIA	SEVILLA
ALMA SEVILLA PALACIO DE VILLAPANES	ANDALUCIA	SEVILLA
HACIENDA LA BOTICARIA	ANDALUCIA	SEVILLA
BULLI HOTEL	ANDALUCIA	SEVILLA
CORTIJO SOTO REAL	ANDALUCIA	SEVILLA
INCOSOL HOTOEL MEIDCAL	ANDALUCIA	MARBELLA
GRAN HOTEL GUADALPIN	ANDALUCIA	MARBELLA
PALAFIX	ARAGON	ZARAGOZA
REINA PETRONILA	ARAGON	ZARAGOZA
GRAN HOTEL CASCADA	ARAGON	ZARAGOZA
CASTILLO DEL BOSQUE LA ZOREDA	ASTURIAS	ASTURIAS
LAS CALDAS VILLA TERMAL	ASTURIAS	ASTURIAS
AC OVIEDO FORUM	ASTURIAS	ASTURIAS
BARCELO OVIEDO CERVANTES	ASTURIAS	ASTURIAS
EUROSTARS HOTEL DE LA RECONQUISTA	ASTURIAS	ASTURIAS
NH PALACIO DE FERRERA	ASTURIAS	ASTURIAS
PALACIO DE LUCES-REALIS Y CHATEAUX	ASTURIAS	ASTURIAS
BAL HOTEL SPA	ASTURIAS	ASTURIAS
INSOTEL FENICIA PRESTIGE THALASO	BALEARES	IBIZA
CASA GALESIA	BALEARES	MALLORCA
NIXE PALACE	BALEARES	MALLORCA
SHERATON MALLORCA ARABELLA	BALEARES	MALLORCA
GRUPOTEL VALPARAISO PALACE Y SPA	BALEARES	MALLORCA
GRAN MELIA VICTORIA	BALEARES	MALLORCA
MELIA DE MAR	BALEARES	MALLORCA
PETIT CALA FORNELLIS	BALEARES	MALLORCA
SERRANO PALACE	BALEARES	MALLORCA
HILTON SA TORRE MALLORCA	BALEARES	MALLORCA
MALLORCA MARRIOTT SON ANTERN	BALEARES	MALLORCA
BARCELO FORMENTOR	BALEARES	MALLORCA
SON BRULL HOTEL Y SPA	BALEARES	MALLORCA
ES RATXO HOTEL Y SPA	BALEARES	MALLORCA
HIPOTELS HIPOCAMPO PALACE	BALEARES	MALLORCA
QUINTA RESORT HOTEL Y SPA	BALEARES	MENORCA
INSOTEL CLUB PUNTA PRIMA	BALEARES	MENORCA
GERANIOS SUITES	CANARIAS	LAS PALMAS
MELIA LAS PALMAS	CANARIAS	LAS PALMAS

SANTA CATALINA	CANARIAS	LAS PALMAS
CLUB GRAN ANFI	CANARIAS	GRAN CANARIA
LOPESAN VILLA DEL CONTE	CANARIAS	GRAN CANARIA
MELIA TAMARINDOS	CANARIAS	GRAN CANARIA
H10 PLAYA MELONERAS	CANARIAS	GRAN CANARIA
SHERATON SALOBRE RESORT Y SPA	CANARIAS	LAS PALMAS
ARRECIFE GRAN HOTEL	CANARIAS	LANZAROTE
HESPERIA LANZAROTE	CANARIAS	LANZAROTE
DREAM GRAN TACANDE	CANARIAS	TENERIFE
JARNIDES DE NIVARIA	CANARIAS	TENERIFE
PLANTACION DEL SUR	CANARIAS	TENERIFE
SIR ANTHONY	CANARIAS	TENERIFE
COSTA ADEJE	CANARIAS	TENERIFE
IBEROSTAR GRAND HOTEL ANTHELIA	CANARIAS	TENERIFE
MEDITERRANEAN PALACE	CANARIAS	TENERIFE
ROCA NIVARIA GRAN HOTEL	CANARIAS	TENERIFE
REAL 5	CANTABRIA	CANTABRIA
PALACIO DE LA PEÑA	CANTABRIA	CANTABRIA
PALACIO EUGENIA DE MONTIJO	CASTILLA LA MANCHA	TOLEDO
HOSPES PALACIO SAN ESTEBAN	CASTILLA LEON	SALAMANCA
GRAND HOTEL DON GREGORIO	CASTILLA LEON	SALAMANCA
MARQUES DE LA ENSENADA	CASTILLA LEON	VALLADOLID
AC PALACIO DE STA ANA	CASTILLA LEON	VALLADOLID
ARZUAGA	CASTILLA LEON	VALLADOLID
VALBUSENDA	CASTILLA LEON	ZAMORA
CASA FUSTER	CATALUÑA	BARCELONA
GRAN HOTEL LA FLORIDA	CATALUÑA	BARCELONA
LE MERIDIEN BARCELONA	CATALUÑA	BARCELONA
MAJESTIC	CATALUÑA	BARCELONA
PALACE	CATALUÑA	BARCELONA
CLARIS	CATALUÑA	BARCELONA
DIAGONAL ZERO	CATALUÑA	BARCELONA
ME BARCELONA	CATALUÑA	BARCELONA
W BARCELONA	CATALUÑA	BARCELONA
PULLMAN BARCELONA SKIPPER	CATALUÑA	BARCELONA
HESPERIA TOWER	CATALUÑA	BARCELONA
DOLCE SITGES	CATALUÑA	BARCELONA
CAVA Y HOTEL MASTINELL	CATALUÑA	BARCELONA
TORRE DE REMEI	CATALUÑA	GIRONA
GAVINA	CATALUÑA	GIRONA
RIGAT PARK	CATALUÑA	GIRONA
STA MARTA	CATALUÑA	GIRONA
LA MALCONTENTA	CATALUÑA	GIRONA
CLUB DE GOLF PERALADA	CATALUÑA	GIRONA
VILLA PAULITA	CATALUÑA	GIRONA
VISTABELLA	CATALUÑA	GIRONA
MAS DE TORRENTE	CATALUÑA	GIRONA
FINCA PRATS	CATALUÑA	LLEIDA
VAL DE NEU	CATALUÑA	LLEIDA
HOSPES AMERIGO	COMUNIDAD VALENCIANA	ALICANTE
SIDI SAN JUAN	COMUNIDAD VALENCIANA	ALICANTE
SHA WELLNESS CLINIC	COMUNIDAD VALENCIANA	ALICANTE

FINCA GOLF Y SPA	COMUNIDAD VALENCIANA	ALICANTE
SH VILLA GADEA	COMUNIDAD VALENCIANA	ALICANTE
DENIA MARRIOT LA SELLA GOLF Y RESORT	COMUNIDAD VALENCIANA	ALICANTE
MONTIBOLI	COMUNIDAD VALENCIANA	ALICANTE
GRAN HOTEL VILLAITANA	COMUNIDAD VALENCIANA	ALICANTE
BARCELO ASIA GARDENS	COMUNIDAD VALENCIANA	ALICANTE
VILLA VENECIA	COMUNIDAD VALENCIANA	ALICANTE
BALNEARIO AGUA MARINA	COMUNIDAD VALENCIANA	CASTELLON
EUROSTARS GRAN VALENCIA	COMUNIDAD VALENCIANA	VALENCIA
SIDI SALES	COMUNIDAD VALENCIANA	VALENCIA
CALDERO SPA, SPORT Y CLUB RESORT	COMUNIDAD VALENCIANA	VALENCIA
FERRERO	COMUNIDAD VALENCIANA	VALENCIA
NH GRAN HOTEL CASINO EXTREMADURA	EXTREMADURA	BADAJOS
EUROSTAR ARAGUANAY	GALICIA	A CORUÑA
NH OBRADOIRO	GALICIA	A CORUÑA
AC PALACIO DEL CARMEN	GALICIA	A CORUÑA
GRAN HOTEL LA TOJA	GALICIA	PONTEVEDRA
PAZO LOS ESCUDOS	GALICIA	PONTEVEDRA
AC SANTO MAURO	MADRID	MADRID
ADLES	MADRID	MADRID
GRAN MELIA FELIX	MADRID	MADRID
WESTIN PALACE MADRID	MADRID	MADRID
WELLINTONG	MADRID	MADRID
AC PALACIO DEL RETIRO	MADRID	MADRID
EUROSTARS MADRID TOWER	MADRID	MADRID
HESPERIA MADRID	MADRID	MADRID
HOSPES MADRID	MADRID	MADRID
INTERCONTINENTAL MADRID	MADRID	MADRID
MELIA MADRID PRINCESA	MADRID	MADRID
MIRASIERRA SUITES HOTEL	MADRID	MADRID
NH PALACIO DE TEPA	MADRID	MADRID
VILLA REAL	MADRID	MADRID
ENCIN GOLF	MADRID	MADRID
PLACIO DE MIRAFLORES	MADRID	MADRID
PRINCIPE FELIPE	MURCIA	MURCIA
INTERCONTINENTAL LA TORRE	MURCIA	MURCIA
MAR MENOR GOLF RESORT AND SPA	MURCIA	MURCIA
GRAN HOTEL LA PERLA	NAVARRA	NAVARRA
GRAN HOTEL LAKUA	PAIS VASCO	ALAVA
MARQUES DE RISCAL	PAIS VASCO	ALAVA
CARLTON	PAIS VASCO	VIZCAYA
GRAN HOTEL DOMINE	PAIS VASCO	VIZCAYA
LOPEZ DE HARO	PAIS VASCO	VIZCAYA
MELIA BILBAO	PAIS VASCO	VIZCAYA
MARIA CRISTINA	PAIS VASCO	GUIPUZCOA

Fuente: Turespaña (2015).

ANEXO 2. CARTA DE PRESENTACIÓN

Alicante, Enero de 2016.

Estimados señores:

Me pongo en contacto con Vds. como responsable de una investigación que se está llevando a cabo desde la Universidad de Alicante sobre **LIDERAZGO Y CALIDAD**.

Dicha investigación está dirigida a todos los hoteles españoles de 5 estrellas, por lo que le estaríamos muy agradecidos si nos dedican unos minutos para cumplimentar el cuestionario que se adjunta. Les agradecería que el cuestionario fuera respondido por la persona responsable de la gestión de la calidad de la organización o en caso de no existir por la dirección del hotel.

Para mayor agilidad, le solicitamos que acceda al cuestionario pinchando el siguiente link: <http://goo.gl/forms/A2MeHtc6gg> .

Les informamos asimismo que los datos serán totalmente confidenciales, puesto que el análisis de la información se realizará de forma agregada y nunca aparecerá la identificación de las respuestas individuales.

Si usted lo desea, en agradecimiento por su colaboración, le remitiremos un informe de los resultados obtenidos, para ello puede cumplimentar sus datos en el cuestionario.

Dándoles las gracias por anticipado, y en espera de su respuesta, les saludo atentamente.

Fdo.: Silvia Portela Maqueira

Universidad de Alicante

Tfno.: 676 962 627

E-mail: spm64@alu.ua.es

ANEXO 3. CUESTIONARIO

ASPECTOS GENERALES

Indique la categoría de su establecimiento

5 estrellas gran lujo 5 estrellas

Indique el número de habitaciones del su establecimiento:

Indique la modalidad de su gestión: independiente cadena

Marque con una X el tipo de producto que ofrece:

Vacacional Urbano Mixto

De la siguiente lista, marque con una X los certificados de calidad y/o medio ambiente que posea su organización actualmente:

Q de Calidad del Instituto de Calidad Turística Española

ISO 9001

EFQM

ISO 14001

EMAS

Otros

Indique el número medio de empleados de la organización en el último año:

Menos de 10 empleados

Entre 10-49 empleados

Entre 50-250 empleados

Más de 250 empleados

Indique el puesto que ocupa dentro de la organización la persona que cumplimenta el cuestionario:

Director

Responsable del Dpto de calidad

Otro tipo de responsable

CONTACTO: Si lo desea, puede facilitarnos sus datos de contacto para remitirle un informe del estudio:

Persona de contacto	
Nombre de la empresa	
Dirección	

LIDERAZGO

Por favor, indique su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones: marque un 1 si totalmente en desacuerdo, marque un 5 si está totalmente de acuerdo.

1a. Influencia idealizada

Los líderes comprometen a los empleados en su visión de futuro	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Los líderes expresan sus valores y creencias más importantes a los empleados	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Los líderes inspiran en los empleados lealtad a la compañía	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

1b. Motivación Inspiradora

Hay una fuerte cultura comunicativa en todas las áreas de la organización	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Los líderes se comportan de una manera que permite la integración y la movilización de los miembros de sus equipos	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Los líderes son coherentes entre lo que dicen y lo que hacen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

1c. Consideración Individualizada

Los líderes tienen en cuenta los sentimientos personales de sus subordinados antes de actuar	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Los líderes incitan a sus subordinados a pensar sobre la mejor forma de hacer las cosas, alentando la mejora continua en cada puesto de trabajo	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Los líderes muestran a los empleados los beneficios de alcanzar las metas organizativas	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

1d. Estimulación intelectual

Los líderes toman parte en los procesos de mejora continua, incluso cuando estas actividades van más allá de las responsabilidades de gestión	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Los líderes se interesan por conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Los líderes permiten a los empleados pensar en los viejos problemas de nuevas maneras	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

AGENTES DEL MODELO EFQM (PRÁCTICAS DE CALIDAD)

Por favor, indique su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones: marque un 1 si totalmente en desacuerdo, marque un 5 si está totalmente de acuerdo.

2a. Estrategia. Nuestro hotel:

Establece objetivos teniendo en cuenta las opiniones y necesidades de clientes, empleados y otros grupos de interés (sociedad, accionistas)	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Informa a los empleados acerca de las estrategias de la calidad	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Revisa la efectividad de sus estrategias y planes	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

2b. Personas. Nuestro hotel:

Fomenta la autonomía de los empleados y la participación	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Fomenta y apoya la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Desarrolla planes de formación y desarrollo para los empleados	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Utiliza procesos formales para conocer las opiniones de los empleados y mejorar las políticas de personal	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Reconoce explícitamente a sus empleados su implicación y asunción de responsabilidades	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

2c. Alianzas y recursos. Nuestro hotel:

Tiene una alta capacidad de cooperación externa	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Identifica las oportunidades para establecer alianzas con otras organizaciones	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Establece acuerdos de calidad con los proveedores	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Facilita el acceso a la información a todos aquellos que deben conocerla	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

2d. Procesos, productos y servicios. Nuestro hotel:

Define explícitamente los métodos de trabajo y los procesos	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Implanta indicadores de procesos y objetivos de rendimiento	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Identifica y prioriza oportunidades de mejora continua	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Diseña, desarrolla, produce y ofrece productos y servicios basados en las necesidades de los clientes	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

EFFECTOS DE LA CALIDAD EN LOS SIGUIENTES IMPACTOS

Por favor, indique cómo ha influido en los siguientes impactos la aplicación de los agentes anteriores (liderazgo, estrategia, personas, alianzas y procesos): marque un 1 si el impacto es nulo, marque un 5 si el impacto es muy alto.

3a. Clientes

Aumento de la satisfacción de los clientes	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Aumento de la calidad del servicio	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Aumento de la fidelidad de los clientes	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Aumento de las valoraciones en web 2.0 y redes sociales	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Reducción de las quejas de los clientes	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

3b. Personas

Aumento de la satisfacción de los empleados	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Aumento de la motivación de los empleados	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Aumento de la productividad de los empleados	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Mejora de las condiciones de trabajo de los empleados	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Reducción del absentismo de los empleados	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Reducción de las quejas de los empleados	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

3c. Sociedad

Aumento de la protección del medio ambiente (reducción del consumo de recursos, reducción de la contaminación)	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Mejora del comportamiento ético de la organización	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Aumento de los niveles de prevención de riesgos para la salud y la seguridad (reducción riesgo accidentes, etc.)	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

3d. Clave

Aumento de la cuota de mercado	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Aumento de las ventas	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Aumento de la rentabilidad	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
Reducción de costes	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>

ANEXO 4. VALIDEZ DISCRIMINANTE MODELO DE PRIMER ORDEN

Validez discriminante modelo de primer orden. Criterio de Fornell-Larcker

	Alianzas	R. Clave	R. Clientes	Consideración individualizada	Personas	Estimulación intelectual	Estrategia	Influencia idealizada	Motivación inspiradora	R.Personas	Procesos	Resultados Sociedad
Alianzas	0,85											
R.Clave	0,42	0,88										
R.Clientes	0,41	0,73	0,88									
Consideración individualizada	0,59	0,59	0,65	0,84								
Personas	0,38	0,76	0,86	0,68	0,89							
Estimulación intelectual	0,66	0,60	0,64	0,84	0,68	0,85						
Estrategia	0,74	0,43	0,56	0,72	0,50	0,75	0,89					
Influencia idealizada	0,58	0,50	0,56	0,80	0,59	0,73	0,76	0,85				
Motivación inspiradora	0,59	0,50	0,58	0,73	0,59	0,70	0,76	0,75	0,84			
R.Personas	0,74	0,51	0,59	0,72	0,62	0,83	0,85	0,74	0,75	0,86		
Procesos	0,75	0,48	0,48	0,64	0,45	0,75	0,82	0,75	0,70	0,82	0,87	
R.Social	0,47	0,77	0,75	0,66	0,83	0,64	0,45	0,57	0,55	0,57	0,39	0,90

Fuente: Elaboración propia.

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

ANEXO 5. CARGAS CRUZADAS

Cargas cruzadas												
	Alianzas	R. Clave	R.Clientes	Consideración individualizada	Personas	Estimulación intelectual	Estrategia	Influencia idealizada	Motivación inspiradora	R.Personas	Procesos	R.Social
Acuerdos	0,79	0,21	0,28	0,48	0,24	0,50	0,63	0,48	0,51	0,60	0,63	0,35
Alianzas	0,88	0,37	0,34	0,48	0,33	0,57	0,59	0,51	0,49	0,64	0,62	0,41
Cooperación	0,85	0,36	0,33	0,50	0,29	0,52	0,60	0,41	0,43	0,57	0,55	0,40
Información	0,89	0,44	0,43	0,54	0,40	0,66	0,70	0,58	0,57	0,72	0,75	0,45
Iniciativa	0,52	0,44	0,43	0,79	0,49	0,72	0,57	0,70	0,61	0,63	0,64	0,47
Metas	0,49	0,54	0,64	0,88	0,58	0,69	0,64	0,63	0,61	0,57	0,50	0,59
Sentimientos	0,47	0,50	0,56	0,85	0,65	0,71	0,60	0,69	0,62	0,62	0,48	0,61
Efectividad	0,64	0,39	0,55	0,69	0,49	0,69	0,93	0,71	0,70	0,79	0,76	0,41
Estrategias	0,72	0,38	0,50	0,61	0,43	0,67	0,89	0,63	0,66	0,71	0,70	0,42
Innovación	0,52	0,54	0,58	0,76	0,66	0,86	0,62	0,65	0,58	0,73	0,65	0,60
Mejora	0,69	0,55	0,54	0,68	0,55	0,89	0,70	0,68	0,66	0,80	0,74	0,54
Necesidades	0,47	0,43	0,50	0,71	0,53	0,80	0,59	0,51	0,55	0,55	0,49	0,48
Necesidades	0,65	0,42	0,54	0,66	0,46	0,64	0,90	0,64	0,65	0,77	0,72	0,43
Procesos	0,63	0,35	0,41	0,61	0,41	0,68	0,86	0,75	0,70	0,77	0,75	0,35
Compromiso	0,64	0,49	0,52	0,74	0,53	0,70	0,74	0,92	0,70	0,77	0,75	0,53
Lealtad	0,43	0,42	0,49	0,71	0,55	0,71	0,59	0,85	0,59	0,59	0,62	0,49
Valores	0,37	0,35	0,40	0,58	0,41	0,42	0,60	0,78	0,62	0,49	0,50	0,44
Coherencia	0,61	0,52	0,55	0,71	0,58	0,71	0,65	0,72	0,85	0,74	0,66	0,55
Cultura	0,42	0,40	0,45	0,61	0,48	0,57	0,62	0,54	0,83	0,56	0,50	0,46
Integración	0,41	0,29	0,43	0,47	0,38	0,44	0,63	0,59	0,83	0,55	0,56	0,36
Autonomía	0,62	0,38	0,48	0,62	0,51	0,74	0,73	0,68	0,68	0,88	0,75	0,41
Formación	0,67	0,50	0,50	0,62	0,52	0,73	0,74	0,67	0,62	0,89	0,73	0,54
Opiniones	0,53	0,29	0,30	0,47	0,35	0,53	0,57	0,43	0,47	0,72	0,55	0,32
Desarrollo	0,70	0,39	0,42	0,55	0,39	0,67	0,70	0,70	0,60	0,65	0,85	0,35

Oportunidades	0,59	0,37	0,38	0,56	0,36	0,65	0,74	0,57	0,63	0,73	0,84	0,29
Rendimiento	0,67	0,48	0,44	0,56	0,41	0,63	0,70	0,67	0,59	0,74	0,92	0,37
Participación	0,67	0,47	0,63	0,69	0,59	0,74	0,80	0,64	0,71	0,86	0,67	0,55
Responsabilidades	0,69	0,50	0,56	0,66	0,65	0,78	0,78	0,71	0,69	0,92	0,78	0,56
Calidad	0,42	0,68	0,92	0,61	0,82	0,64	0,57	0,55	0,58	0,61	0,48	0,73
Costes	0,37	0,81	0,59	0,47	0,57	0,45	0,30	0,37	0,36	0,35	0,35	0,65
Cuota mercado	0,35	0,88	0,65	0,55	0,68	0,51	0,41	0,39	0,44	0,46	0,40	0,67
Fidelidad	0,42	0,72	0,93	0,62	0,79	0,60	0,50	0,56	0,51	0,55	0,45	0,73
Quejas clientes	0,27	0,56	0,78	0,56	0,75	0,44	0,37	0,41	0,45	0,41	0,32	0,57
Redes Sociales	0,34	0,68	0,90	0,53	0,73	0,58	0,51	0,47	0,48	0,53	0,42	0,66
Rentabilidad	0,39	0,93	0,67	0,52	0,69	0,57	0,41	0,47	0,45	0,46	0,44	0,69
Satisfacción clientes	0,34	0,60	0,90	0,56	0,70	0,53	0,52	0,46	0,52	0,49	0,42	0,64
Satisfacción empleados	0,30	0,70	0,76	0,61	0,89	0,61	0,47	0,59	0,57	0,56	0,46	0,68
Ventas	0,35	0,90	0,68	0,54	0,74	0,57	0,40	0,53	0,48	0,52	0,49	0,69
Absentismo	0,25	0,57	0,67	0,55	0,81	0,54	0,33	0,39	0,41	0,44	0,28	0,68
Condiciones laborales	0,41	0,68	0,79	0,63	0,89	0,62	0,54	0,51	0,59	0,60	0,42	0,77
Motivación	0,36	0,69	0,80	0,62	0,94	0,62	0,50	0,57	0,57	0,60	0,43	0,78
Productividad	0,36	0,73	0,82	0,64	0,91	0,65	0,50	0,58	0,54	0,59	0,40	0,78
Quejas empleados	0,32	0,69	0,71	0,58	0,88	0,59	0,32	0,47	0,43	0,52	0,36	0,73
Ética	0,42	0,71	0,69	0,60	0,78	0,58	0,42	0,51	0,54	0,54	0,36	0,91
Medioambiente	0,42	0,67	0,60	0,54	0,70	0,57	0,34	0,47	0,45	0,50	0,34	0,89
PRLL	0,43	0,68	0,73	0,64	0,76	0,57	0,46	0,56	0,49	0,49	0,34	0,88

Fuente: Elaboración propia.

Universidad d'Alacant
Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante