

El rol mediador del aprendizaje entre el liderazgo y la realización del trabajador

José Angel Miguel-Dávila¹, Miryam Martín-Sánchez¹, Pedro Rodrigues²

¹University of León (Spain), ²Polytechnic Institute of Bragança (Portugal)

jam.davila@unileon.es, miryam.martin@unileon.es, pedror@ipb.pt

Received May, 2013

Accepted December, 2013

Resumen

Objeto: Bajo la perspectiva de la Gestión de la Calidad Total (GCT) aplicada a entidades gestoras de servicios deportivos, el presente trabajo pretende aportar a la escasa literatura existente, una alternativa a las relaciones clásicas entre sus constructos. En concreto, se estudia la relación entre liderazgo visionario (LV) y realización del trabajador (RT) y, una vez evaluada ésta, conocer el papel que tiene el aprendizaje organizativo (AO).

Diseño/metodología: Cuestionario online a los directivos de los campos de golf de España y Portugal, países importantes de esta oferta turística, obteniéndose una muestra de 132 empresas.

Aportaciones y resultados: Respecto al primer objetivo, los resultados muestran una relación directa y significativa del liderazgo visionario con la realización del trabajador. Asimismo, se identifica el aprendizaje organizativo como mediador parcial de la relación anterior; es decir, el líder no incide en los empleados únicamente a través del proceso de aprendizaje, sino que la transmisión de su visión se relaciona también directamente con la realización de los empleados.

Limitaciones: La principal de esta investigación es común a otros estudios anteriores: el hecho de que todos los participantes pertenezcan a la misma industria, el turismo deportivo, limita la generalización de resultados a otros sectores.

Valor añadido: El primer objetivo que relaciona dos variables del modelo, ya supone una primera contribución, puesto que el estudio de relaciones adicionales al Modelo de Gestión de Deming ha sido escasamente contrastado desde la perspectiva de la GCT. Por otra parte, el contexto donde esta nueva relación es contrastada, campos de golf, ayuda a generar literatura sobre calidad en centros deportivos así como aumentar la aplicabilidad de las relaciones del modelo GCT en el sector servicios.

Palabras clave: Gestión de la calidad total (GCT), liderazgo visionario, realización de trabajador, aprendizaje organizativo, efecto mediador

Códigos JEL: M10, L83, D83

Title: The mediator role of learning between leadership and employee fulfillment

Abstract

Purpose: Built upon the perspective of Total Quality Management on sport organizations, this paper seeks to provide the scarce existent literature with an alternative to the classical relationships between constructs. Specifically, we proposed a direct relationship between Visionary Leadership and Employee Fulfillment and that this relation is mediated by Organizational Learning.

Design/methodology/approach: Online questionnaire to the directors of the golf courses in Spain and Portugal which are leading countries in this tourism, segment. The sample is composed by 132 companies.

Findings and originality/value: Concerning the first objective, the results show a direct and significant relationship between visionary leadership and employee fulfillment. Regarding the second objective, organizational learning is identified as a partial mediator of this relationship. It means, the leader does not only influence in employees throughout organizational learning, but the leader also transfers her or his vision directly to employees

Research limitations/implications: The main limitation of this research is common to previous studies: all participants belong to the same industry, sport tourism. That restricts the results' generalization to other service industries.

Originality/value: On one hand, the objective which relates to two variables of the model is a first-time contribution, since the study of additional relationships to the Deming Management Model has rarely been contrasted from the perspective of TQM.

On the other hand, the context in which this new relationship is contrasted, golf courses, helps to generate quality literature on sports centres as well as to increase the applicability of the TQM model to relationships among the various services.

Keywords: Total quality management (TQM), visionary leadership, fulfillment employee, organizational learning, mediation effect

Jel Codes: M10, L83, D83

1. Introducción

La relevancia del sector servicios en las grandes economías de la Península Ibérica es sobresabida. Esta afirmación se fundamenta en la importancia cuantitativa de esta partida en la Balanza de Pagos para los países objeto de la investigación: España y Portugal. Por ejemplo, la rúbrica ‘Turismo y viajes’ en los años 2009 y 2010 -dichos periodos se corresponden con la recogida de información de los cuestionarios (véase apartado 3)-, sólo para España, supuso 26.038,7 y 26.957,8 millones de euros frente al saldo total de la misma de -42.175,5 y -47.097,9 millones de euros respectivamente. Ha sido, por tanto, esta rúbrica históricamente considerada un equilibrador de la Balanza, y en palabras de Pertusa Ortega, Tarí Guilló, Pereira Moliner, Molina Azorín y López Gamero (2013, pp. 200), la importancia económica y social que tiene este sector para la economía es incuestionable.

En este sentido, existe una reorientación de la estrategia turística por ambos países, pero especialmente por parte de Portugal para atraer al “turismo de calidad”. Este cambio pasa por la búsqueda de nuevos perfiles de turista e incide en la importancia de aquellos como el cliente de servicios deportivos centrados en el golf, que gasta de media más que el turista convencional (entre 600 y 900 euros de gasto en salidas de cuatro a siete días), según el informe de 2012 “Golf Travel Insights” elaborado por KPMG. Este mismo informe constata que España y Portugal son los destinos preferidos mundialmente para la práctica de este deporte, por encima incluso de países con fuerte demanda doméstica como Estados Unidos o destinos emergentes como Tailandia o Vietnam. Por ello, el trabajo se centra en un sector crucial, donde mantener los estándares de calidad supone el sostenimiento de su competitividad a nivel internacional. Asimismo, puede ser útil demostrar empíricamente ciertas relaciones en el contexto de la Gestión de la Calidad, para gestionar los recursos de manera más efectiva.

A este respecto, la Gestión de la Calidad Total (GCT) ha sido ampliamente tratada por los investigadores. La evolución de su objeto de estudio es descrita por Jiménez-Jiménez y Martínez-Costa (2009) estableciendo que durante el final de la década de los 80 y principios de

los 90 el principal interés era su definición y la determinación de las principales dimensiones que la componen.

Posteriormente, se han relacionado con otros conceptos o áreas de conocimiento como son el rendimiento (Hendricks & Singahal, 2001) o los Recursos Humanos (Alfalla-Luque, Marín-García & Medina-López, 2012; Texeira-Quiros, Almaça & Fernández-Justino, 2010), con otras herramientas de gestión como los ERP -Enterprise Resource Planning- (Bustinza, Pérez-Arostegui & Ruíz-Moreno, 2013), así como se han continuado testando las relaciones entre los constructos propuestos por Anderson, Rungtusanatham y Schoroeder (1994) en distintos países y sectores (Nair, 2006; Lin, Chuang & Dong-Her, 2012).

El presente estudio se centra en estas relaciones pero con importantes diferencias frente a lo anteriormente expuesto. La primera limitación de muchas de las investigaciones previas es que los estudios de calidad son prominentes para compañías de producción de bienes y escasos para empresas de servicios (Sureshchandar, Rajendran & Anantharaman, 2001, a y b; Sousa & Voss, 2002), y menores aún si nos referimos a los servicios deportivos (Buján, 2004; Senlle, Gallardo & Dorado, 2004) o de turismo deportivo (De Knop, 2004) a pesar de que las bases teóricas y los conceptos de GCT permiten su uso en industrias tanto de bienes como de servicios. Así, el presente artículo bajo la misma base conceptual, GCT, integra conceptos de literatura de calidad tradicionalmente aplicados a la industria manufacturera a la de servicios, especialmente relevante bajo el contexto económico previamente explicado. Tengamos en cuenta, coincidiendo con Sousa y Voss (2002), que las prácticas de gestión de la calidad podrían no ser universalmente válidas para todos los contextos organizativos, siendo así necesario estudios sectoriales al respecto.

En segundo lugar, se estudian caminos causales no determinados en el modelo explicativo de gestión de Deming (1986), formulado por Anderson et al. (1994) que permiten demostrar relaciones directas no contempladas en el modelo original y que, sin embargo, tienen fuertes consecuencias tanto teóricas como prácticas. Así, en paralelo con todos los modelos de gestión de la calidad, se ha comprobado que sin el impulso del líder visionario, constructo identificado como vital para la efectiva implantación de iniciativas de GCT (Khan, 2010), es imposible conseguir resultados satisfactorios; y, del mismo modo, otros elementos como la despreocupación por la formación continua, afectan negativamente al nivel de la calidad del servicio (Álvarez Fernández, 1998). Por tanto, a tenor de las posibles influencias tanto positivas como negativas que de la figura del líder y sus relaciones se determinan, y siguiendo a Laohavichien, Fredendall y Cantrell (2011) quienes aseveran que la figura del líder visionario no ha sido aun suficientemente estudiada, el presente artículo ahonda en ella.

Asimismo, es crucial determinar la influencia del líder y la visión que éste traslada hacia sus empleados, para así alinear los objetivos de éstos con los organizacionales. A este respecto, Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam (1996) y Dumdum, Lowe y Avolio (2002) determinan que el líder visionario está fuertemente asociado con la satisfacción en el trabajo de los followers (en nuestro caso, trabajadores) y con la percepción de éstos sobre su efectividad.

Una vez establecida esta relación, como último objetivo, la presente investigación analiza si la influencia del aprendizaje organizativo es capaz de impactar en la eficiencia de dicho liderazgo hacia sus trabajadores o no y cómo.

Así, lo que se propone es evaluar la relación 'liderazgo visionario' (LV) como variable independiente, con el precepto 'realización del trabajador' (RT) e intentar determinar el rol del Aprendizaje Organizativo (AO) en la relacional adicional.

Este artículo se estructura de la siguiente forma. En el epígrafe inmediatamente posterior se desarrollan las hipótesis a contrastar basándose en la revisión de la literatura relacionada con el objeto de estudio. Después se explica la metodología de la presente investigación dando paso a los resultados, así como a la discusión y conclusiones en el apartado final.

2. Revisión de la literatura y planteamiento de hipótesis

2.1. El liderazgo visionario y su influencia en la realización de los trabajadores

Parece existir consenso en la literatura en torno a la importancia del liderazgo como punto de partida en las discusiones sobre Calidad Total (Sila & Ebrahimpour, 2005; Zu, Fredendall & Douglas, 2008; Kaynak, 2003). De hecho, según Grover, Agrawal y Khan (2006), ninguna discusión al respecto está completa si no se considera la implicación de la alta dirección en la gestión.

No obstante, el término de liderazgo visionario ha ido evolucionando a lo largo del estudio de la Gestión de la Calidad, refiriéndose a él, como soporte de la alta gestión –top management support- (Flynn, Schroeder & Sakakibara, 1995; Zu et al., 2008), denominado también como liderazgo de la alta dirección –top management leadership- (Ravichandran & Rai, 2000; Ahire & Ravichandran, 2001), así como liderazgo de la dirección –management leadership- (Kaynak, 2003; Kaynak & Hartley, 2008) o simplemente liderazgo –leadership- término por el que optan Sila y Ebrahimpour (2005). Asimismo, liderazgo visionario ha sido el constructo usado en las investigaciones originarias como las realizadas por Anderson et al. (1994) o Rungtusanatham, Forza, Filippini y Anderson (1998). Del mismo modo, la gran mayoría de los autores anteriores

referencian como sinónimos los constructos mencionados. Es pues, el liderazgo visionario, considerado por De Luque, Washburn, Waldman y House (2008, pp. 632) un prototipo de liderazgo positivo universalmente aceptado.

Paralelamente, la literatura ha determinado que el líder más propicio es aquel que es descrito por sus followers como visionario e inspiracional (Rafferty & Griffin, 2004; Conger, 1999). Consecuentemente, la visión es definida como una imagen ideal y orientada al futuro que se centra en valores y normas (Stam, van Knippenberg & Wisse, 2010; Berson, Shamir, Avolio & Popper, 2001). Así, en el modelo teórico propuesto por Anderson et al. (1994), el LV es definido como la capacidad de los gestores en establecer, llevar a la práctica y conducir una visión de largo plazo para la empresa, en sus distintos niveles de análisis, tanto individuales, en grupo como organizativos (Waldman, Ramírez, House & Puranam, 2001; Dumdum et al., 2002).

Este tipo de liderazgo es considerado por Anderson et al. (1994, pp. 482) como “afín al liderazgo transformacional (LT) y opuesto al liderazgo transaccional” basándose en autores anteriores como Avolio y Bass (1986) o Kuhnert y Lewis (1987). Esta afirmación se robustece, teniendo en cuenta la persistente idea en la literatura de que el líder transformacional implementa el cambio en sus organizaciones a través de la articulación de una visión que fomente la aceptación de los objetivos (MacKenzie, Podsakoff & Rich, 2001; McColl-Kennedy & Anderson, 2012). En este sentido, Laohavichien et al. (2011) afirman que el liderazgo transformacional es el tipo de liderazgo que Deming y otros autores de referencia en los modelos originarios de la GCT llamarían líder visionario.

En general, el liderazgo está fuertemente asociado con la satisfacción en el trabajo de los followers y la percepción de la eficacia del mismo (Groves, 2006). De hecho, la comunicación visionaria puede propiciar en ellos que se sientan más eficaces, que se identifiquen más con la organización o con la utilidad de la tarea diaria (Bryman, 1992; Yukl, 2000).

Esta correlación es apuntada por Douglas y Fredendall (2004), quienes en un intento de extender y mejorar el modelo de Anderson et al. (1994) hacia las empresas de servicios, introducen cuatro relaciones adicionales basándose en la generalizada y ubicua naturaleza del liderazgo: relación directa de liderazgo visionario con gestión del proceso, mejora continua, realización del trabajador y un constructo final ‘rendimiento empresarial’. Concluyen que estas relaciones adicionales mejoran el ajuste del modelo con los datos, en comparación con el modelo original.

A este respecto, la realización del trabajador es un concepto multidimensional (Anderson et al., 1994) compuesto por la satisfacción del propio empleado, el compromiso de éste con el

empleo y el orgullo en el trabajo realizado. La bibliografía sobre servicios deportivos sustenta la importancia de este constructo (Senlle et al., 2004).

Esta misma relación entre Liderazgo y Realización del Trabajador es también evaluada por Singh, Chua y Sum (2007) bajo la hipótesis de que el Método de Gestión de Deming es 'demasiado parsimonioso'. Para ello, define tres relaciones directas: Liderazgo Visionario con Mejora Continua, Liderazgo Visionario con Realización del Trabajador y Liderazgo Visionario con Gestión del Proceso, soportando estadísticamente las dos primeras.

No obstante, a pesar de que el poder subyacente de la relación entre el líder y los liderados es uno de los temas más estudiados en lo que respecta a la literatura deportiva, Slack y Parent (2006) concluyen que la mayoría de los trabajos no presentan fundamentación teórica, siendo esencialmente descriptivos.

A pesar de ello, existen ciertas investigaciones que pretenden comprobar la validez de los conceptos usados en el binomio deporte-turismo. Así, Yusof y Shah (2008), en su trabajo con entrenadores de instituciones universitarias, concluyen que el LT influye de forma indirecta en la satisfacción del empleado, mientras que Kim (2009) en un contexto similar, encuentra una relación directa y positiva con la satisfacción en el empleo, reforzando la conclusión de Kent y Chelladurai (2001) respecto a una relación directa y positiva en el compromiso con la organización.

En base a los estudios anteriores, la primera hipótesis de este trabajo pretende confirmar la relación positiva y directa entre LV y RT:

- Hipótesis 1: La adopción por parte de la alta dirección del rol de liderazgo visionario afectará positivamente a la realización del trabajador.

2.2. El impacto del aprendizaje organizativo en la eficiencia del liderazgo

La importancia del aprendizaje organizativo (AO) para el desarrollo del estudio de nuevas relaciones o para la profundización en las ya existentes parece actualmente no ser cuestionado por la Academia a tenor de la existencia paralela de sistemas de calidad total, ya no únicamente basados en el control, sino también en el aprendizaje (Colurcio, 2009; Sitkin, Sutcliff & Schroeder, 1994).

Sin embargo, parece no darse tal consenso respecto a la existencia de una definición única del constructo, aun siendo próximas en el contenido. Así López, Peón y Ordás (2005a) definen el aprendizaje organizativo como un proceso continuo en que el conocimiento individual de los

trabajadores es transformado en conocimiento de la organización. El concepto anterior no dista mucho del dado por Limpibuntern y Johri (2009, pp. 327), bajo el marco del proceso de desarrollo de nuevos servicios (NSD): “proceso dinámico a lo largo y ancho de la empresa en que el conocimiento organizativo es explotado para estimular la adaptabilidad y la capacidad de respuesta ante cambios en el entorno”.

En lo que respecta a la presente investigación, el aprendizaje organizativo aludirá a la capacidad y voluntad de la organización en dedicar recursos a actividades de aprendizaje, entrenamiento o de búsqueda de conocimiento a nivel individual, en grupo y de organización.

Este constructo asume un papel importante en los servicios, ya que éstos son suministrados a través del contacto con el personal y existe cierta evidencia empírica de su relación tanto con resultado empresarial (Jashapara, 2003) como con el financiero (López, Peón & Ordás, 2005b).

Asimismo, para el sector de servicios deportivos, en concreto, al respecto de la gestión de campos de golf, Fjelstul y Tesone (2008) hacen referencia al papel clave de la formación para los instructores de dicha actividad. Bajo esta misma línea de estudio, parece constatada la existencia de sistemas de aprendizaje dinámicos en los campos de golf (Heim & Ketzenberg, 2011).

No obstante, el estudio del aprendizaje organizativo no se ha llevado a cabo como un elemento aislado, sino que se ha tendido a buscar relaciones con los constructos planteados (liderazgo visionario y realización del trabajador), con otros e incluso con otras áreas de estudio.

Así, encontramos evidencia empírica de la relación directa entre el LV y AO en varios trabajos (véase Anderson, Rungtusanatham, Schroeder & Devaraj, 1995; Douglas & Fredendall, 2004; Fisher, Barfield, Li & Mehta, 2005; Rungtusanatham, Forza, Koka, Salvador & Nie, 2005; Khan, 2010). Es especialmente reseñable, la existencia de una alta correlación entre el aprendizaje organizativo y el liderazgo, si éste es visionario, y cómo, por el contrario, las correlaciones son negativas ante un liderazgo carente de visión como es el transaccional (Amitay, Popper & Lipshitz, 2005).

Al respecto de la posible triangulación, ha sido apuntada de manera subyacente por autores tales como Kaynak (2003) y Kaynak y Hartley (2008) que refiriéndose al aprendizaje organizativo como entrenamiento, confirman la relación entre LV y AO y, además, señalan que (2003:414) “es imposible mejorar las operaciones organizacionales sin una fuerza de trabajo bien entrenada. Es la gestión quien provee los recursos necesarios para entrenar a los trabajadores en el uso de nuevos principios y herramientas, y crear un ambiente de trabajo para la implicación del trabajador en el proceso de cambio”. Parecen, por tanto, apuntar a una

relación de mediación entre el líder y la realización –implicación– de los trabajadores articulada bajo la voluntad y capacidad para proveer de conocimiento.

Asimismo, si el trabajador realmente se compromete con las actividades de calidad, adquirirá nuevos conocimientos y obtendrá una sensación de logro al solventar problemas relacionados con el área (Das, Paul & Swierczek, 2008). Siguiendo con estos mismos autores, un trabajador realizado participará para cambiar actitudes negativas y se vinculará más con los éxitos de la compañía.

Parece existir, por tanto, cierta evidencia empírica de la relación directa entre las tres variables, llevándonos a pensar en la posibilidad de triangular la relación para testar también efectos indirectos. En este caso, un efecto mediador del aprendizaje organizativo en la relación entre LV y RT, si se valida la hipótesis 1. Comparativamente, no es extraña la figura del aprendizaje como mediador en otras relaciones como la planteada por Limpibunternng y Johri (2009) entre las tareas de liderazgo y el resultado ejecutivo y organizativo o la encontrada por Sahaya (2012) entre ciertos estilos de liderazgo y el retorno de la inversión.

Planteamos así la segunda hipótesis:

- Hipótesis 2: El aprendizaje organizativo media la relación existente entre el rol de liderazgo visionario adoptado por la empresa y la realización de los trabajadores.

3. Metodología

La población objeto de estudio está formada por 505 campos de golf de España y Portugal (416 españoles y 89 portugueses) durante el trabajo de campo comprendido entre septiembre de 2009 y marzo de 2010.

Dadas las características del estudio propuesto, el número elevado de cuestionarios que se pretendía enviar y la dispersión geográfica de los encuestados, se optó por la recogida de datos a través de cuestiones cerradas contempladas en un cuestionario enviado vía e-mail al total de la población. Fue utilizada una escala tipo Likert (1 a 5) para clasificar cada uno de los ítems (Mullin, Hardy & Sutton, 2000).

Asimismo, la aproximación a la recogida de datos se hizo en dos etapas (pretest y test) (Malhotra & Grover, 1998) llevando a cabo inicialmente un cuestionario a 55 profesionales en empresas de servicios públicos y privados con más de 5 años de experiencia.

Al respecto de las escalas construidas, después del análisis bibliográfico sobre el desarrollo de aquéllas relacionadas con las prácticas de GCT, se concluyó que los conceptos subyacentes al modelo propuesto por Anderson et al. (1994) serían mejor tratados recurriendo a escalas previamente publicadas en la bibliografía de GCT, y habiendo sido así testadas y validadas por sus autores. Predominantemente, se utilizaron las desarrolladas originalmente por Anderson et al. (1995). Algunas de estas tienen por base trabajos anteriores (Saraph, Benson & Schroeder, 1989; Powell, 1995) y todas fueron posteriormente adaptadas por varios autores en el contexto de los servicios (Douglas & Fredendall, 2004; Fisher et al., 2005).

Las escalas fueron traducidas del inglés al español y portugués y adaptadas al contexto del turismo deportivo. Los profesionales que realizaron la traducción son investigadores y profesores de lenguas extranjeras del sistema de Enseñanza Superior Universitaria. Estuvieron, como recomienda Hill y Hill (2000, pp. 81) implicados cinco profesionales. En la tabla 1 se define cada constructo y las referencias utilizadas de donde se obtuvieron los ítems. En el anexo se pueden observar los ítems utilizados en cada constructo.

Constructo	Descripción	Literatura
Liderazgo Visionario (LV)	Capacidad de los gestores de establecer, llevar a la práctica y conducir una visión a largo plazo, influyendo en los distintos niveles tanto individuales, grupales y organizativos.	Anderson et al. (1995); Fisher et al. (2005); Rao, Solis y Rungtusanatham (1999); Saraph, Benson y Schroeder (1989)
Realización del Trabajador (RT)	Grado de satisfacción, compromiso y orgullo que los trabajadores presentan en lo referente al cumplimiento de sus necesidades por parte de la organización.	Anderson et al. (1995); Fisher et al. (2005); Evers, Frese y Cooper (2000)
Aprendizaje Organizativo (AO)	Capacidad y voluntad de la organización en dedicar recursos a actividades de aprendizaje, entrenamiento o de búsqueda de conocimiento a nivel individual, en grupo y de organización.	Anderson et al. (1995); Fisher et al. (2005); Saraph, Benson & Schroeder (1989); Rao, Solis y Rungtusanatham (1999)

Tabla 1. Constructos de la investigación

Al respecto de los destinatarios, el cuestionario se remitió a los gestores o directivos generales y/o los directores o responsables de calidad. Con ello, se pretendió la aproximación a un informante clave (Tang & Rai, 2012; Phillips & Bagozzi, 1986), recopilando datos a través de

una única persona por organización, a quien se le supone ser un amplio conocedor de los fenómenos bajo estudio. Es natural asumir que estos informantes tienen una buena comprensión de los sistemas de gestión de calidad en sus empresas y una apreciación del impacto de los mismos (Lai & Cheng, 2005). Asimismo, este único informante clave permite aprovechar la ventaja del anonimato, lo que aporta a los encuestados una sensación de disminución del riesgo e incrementa la posibilidad de que respondan de una manera franca (Kohli, 1989).

Se obtuvieron 132 contestaciones, lo que representa un 26,13% de tasa de respuesta. Se eliminaron 26 casos por presentar datos ausentes. Así, la muestra final está formada por 106 observaciones, lo que supone un error muestral de 8,47%, con un nivel de confianza del 95%.

Además, no fueron encontradas diferencias significativas entre los campos de golf que participaron en el trabajo y los que no participaron en lo que respecta a las variables de dimensión (par de campo -número estipulado de golpes en el cual se ha de jugar un determinado recorrido- y longitud de campo en metros).

Finalmente, mencionar que los análisis han sido realizados principalmente con el paquete estadístico SPSS y con el AMOS, para el análisis confirmatorio.

3.1. Medida de variables

La evaluación del modelo de medida comienza con el análisis de fiabilidad (ver tabla 2). En relación con la fiabilidad individual, deben analizarse las cargas factoriales de los ítems que componen las escalas de medición. Aunque se recomienda que sean mayores o iguales a 0,70, algunos investigadores (Barclay, Higgins & Thompson, 1995; Camisón & Villar-López, 2010) consideran que esta regla empírica no debería ser tan estricta en escalas exploratorias o cuando se aplican en diferentes contextos; en estos casos, cargas factoriales iguales a 0,5 ó 0,6 pueden considerarse aceptables. Se decidió eliminar, por tanto, todos aquellos ítems cuya carga factorial fuera menor a 0,6.

Respecto a la medida de adecuación muestral Kaiser-Meyer-Olkin (coeficiente KMO) debería ser mayor que 0,5, como de hecho se comprueba para todos los constructos. Asimismo, para asegurar la fiabilidad se calculó el coeficiente alpha de Cronbach, comprobándose que todos pueden considerarse aceptables al superar el mínimo de 0,6 (Malhotra, 1981). Por su parte, se evaluó la validez discriminante, en lo que respecta a la diferenciación de constructos, comparando que la raíz cuadrada de la varianza extraída, para cualquiera de los constructos, excede a su correlación (Fornell & Larkert, 1981) (ver tabla 2).

Escala	Ítems	Carga del factor	AVE	KMO	Alpha de Cronbach
Liderazgo visionario	1	0,693	0,503	0,651	0,66
	2	0,761			
	3	0,724			
	7	0,654			
Realización del trabajador	1	0,721	0,57682	0,851	0,845
	2	0,695			
	5	0,761			
	6	0,75			
	7	0,78			
	8	0,841			
Aprendizaje	1	0,809	0,57979	0,722	0,733
	4	0,663			
	5	0,875			
	6	0,677			

Tabla 2. Resultados del modelo de medida

Con respecto a las variables de control, tres son las que se han tenido en cuenta: tamaño de la organización, propiedad y país. Se considera por un lado el tamaño de la organización como reflejo del grado de dificultad de coordinar un gran grupo de personas (Douglas & Fredendall, 2004) ya que puede influir en la relevancia, planificación e implementación del concepto de GCT (Ahmadi, Ahmadi & Tavreh, 2011). Para medirlo, usamos el número de empleados (Kull & Wacker, 2010). En este caso, la media es de 23,62 trabajadores lo que es acorde a los datos presentados en el informe de KPMG (2012) "Golf Travel Insights 2012", determinando que la media de trabajadores en este tipo de centros deportivos se sitúa entre 20 y 25.

Asimismo, se define la constitución pública o privada de la organización (propiedad) en base a los estatutos de la misma. Se define una dummy de forma que "1 = empresa perteneciente al sector privado" y "0 = empresa perteneciente al sector público". En lo que respecta a esta variable, mientras que el 87,7% de las organizaciones se conforman bajo cualquiera de las formas jurídicas de propiedad privada, el 12,3% restante se determina como pública, atendiendo a su constitución como campo municipal o a la dependencia a algún Gobierno Regional o Ministerio.

La tercera variable de control tenida en cuenta, es el posible efecto país al constar la base de datos con información tanto de España como de Portugal. Así, se define otra dummy, estableciendo el valor 1 para España y 0 para Portugal. En este caso, el 81, 1% de los casos se corresponde con organizaciones españolas mientras que el 18, 9% lo hace con centros portugueses.

4. Análisis y resultados

La tabla 3 muestra la media y las desviaciones típicas de todas las variables junto con las correlaciones. Ciertas variables muestran una correlación estadística significativa, aunque siguiendo la regla empírica de Kleinbaum, Kupper y Muller (1998), se debe considerar que existen problemas de colinealidad si algún factor de inflación de la varianza (FIV) es superior a 10, no dándose este caso.

	Media	Des.tip	1	2	3	4	5	6
1. Liderazgo Visionario	4,2351	0,57446	1					
2. Aprendizaje	3,6486	0,75453	0,430**	1				
3. Realización del Trabajador	3,9340	0,57399	0,432**	0,479**	1			
4. Propiedad			0,076	-0,017	-0,000	1		
5. Tamaño	23,62	13,648	-0,103	0,119	-0,022	-0,299	1	
6. País			-0,038	-0,080	-0,160	-0,040	-0,052	1

**p < 0,01

Tabla 3. Media, desviación típica y correlaciones

Para el resto de la investigación, aclarar que estas correlaciones provienen de variables latentes identificadas en análisis factoriales y no tienen que ser necesariamente iguales a los coeficientes de las regresiones simples que obtendremos (Fullerton & Taylor, 2002).

Bajo la hipótesis 1, aseguramos que el liderazgo visionario está positivamente relacionado con la realización del trabajador. El análisis de regresión confirma la relación significativa entre ambas variables con un nivel de significación menor a 0,001. En la tabla 4 se muestran los principales resultados.

	Paso 1 (H1)	Paso 2	Paso 3
Liderazgo visionario	0,434*** (4,875)	0,444***(4,875)	0,278** (2,974)
Aprendizaje			0,350***(3,727)
Variables de control			
Propiedad	-0,023 (-0,243)	-0,005(-0,057)	-0,021 (-0,237)
Tamaño	-0,053 (0,566)	-0,160* (1,724)	-0,003 (-0,038)
País	-0,142 (-1,597)	-0,055 (-0,623)	-0,122 (-1,462)
Características del modelo			
R²	0,211	0,214	0,308
R² ajustado	0,180	0,183	0,273
F	6,766***	6,893***	13,892***

* p < 0,1 **p < 0,01 *** p < 0,001

Tabla 4. Resultados del análisis de regresión

En la hipótesis 2, se prueba la mediación del constructo aprendizaje organizativo; es decir, si se trata de un modelo causal que explica el proceso de “por qué” y “cómo” ocurre una causa-y-efecto (Baron & Kenny, 1986). En un análisis mediador, se intenta identificar el proceso intermedio que conduce desde la variable independiente a la variable dependiente (Muller, Judd & Yzerbyt, 2005). Por esta razón, un efecto de mediación se denomina efecto indirecto, efecto sustituto, intermedio o efecto interventor (Mackinnon, Lockwood, Hoffman, West & Sheets, 2002).

Para construir el procedimiento que examina la presencia de la mediación entre un conjunto de variables, se requiere de la especificación de tres ecuaciones de regresión (Godos-Díez, Fernández-Gago & Martínez-Campillo, 2010) en base a la teoría metodológica desarrollada por Baron y Kenny (1986) y Kenny, Kashy y Bolger (1998).

Así, previa confirmación de la hipótesis 1, en la segunda ecuación (paso 2) se confirma una relación positiva y significativa entre la variable independiente, liderazgo visionario ($\beta = 0,444$, $p < 0,001$) y la mediadora, aprendizaje organizativo (tabla 4).

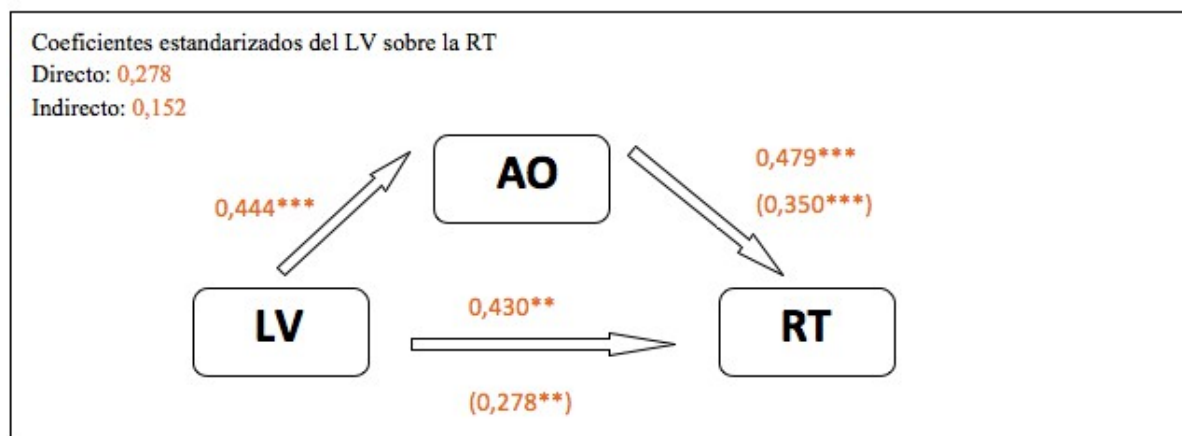
En el paso 3, la variable explicativa y la criterio están relacionadas en presencia de la variable mediadora; por tanto, la hipótesis 2, es también confirmada.

Siguiendo las ideas de MacKinnon et al. (2002), llevamos a cabo el test de Sobel (Sobel, 1982) para determinar la significación del efecto de mediación. El valor de Z verifica una mediación parcial ($Z = 2,99$; $p < 0,01$).

El significado práctico de una relación de mediación es que bajo la presencia del mediador (aprendizaje organizativo), el liderazgo visionario se convierte en un predictor menos relevante o deja de tener una relación significativa con la realización del trabajador. Así, bajo una mediación parcial, la realización del trabajador es conducida no solamente por la capacidad del líder para llevar a la práctica una visión a largo plazo que imbuya a toda la organización, sino también por la calidad y capacidad de absorción del aprendizaje y entrenamiento.

Finalmente, usamos el programa MedGraph-I (Jose, 2003) para calcular la influencia directa e indirecta que el liderazgo visionario tiene sobre la realización del trabajador. Concretamente el efecto indirecto representa un 35,3% del total (ver Figura 1).

Nota: Los coeficientes de regresión estandarizados entre paréntesis corresponden a los valores después de incluir el mediador en la regresión.



* $p < 0,1$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

Figura 1. Mediación del Aprendizaje organizativo

5. Discusión y conclusiones

Participando en la afirmación de la mayoría de los estudios empíricos, que consideran el liderazgo como elemento neurálgico de la gestión de la calidad (Zu et al., 2008; Sila & Ebrahimpour, 2005) se pone de manifiesto la primera de las conclusiones de la presente investigación: una relación significativa y positiva entre el liderazgo visionario y la realización del trabajador. Así, se deriva que un líder capaz de portar una visión inspiradora a sus trabajadores conseguirá de ellos una mayor identificación con la organización y un sentido de significado y finalidad en el trabajo diario. Es, por tanto, un motivador de la fuerza de trabajo (Kim, Kumar & Kumar, 2012). De esta forma, cuando el trabajador se siente realizado, la visión del líder se encuentra extendida entre sus empleados, garantizándose el éxito de la implementación o mantenimiento de las prácticas de calidad (Kim et al., 2012).

De igual modo, la implementación de sistemas de calidad está inherentemente unido al aprendizaje organizativo (Colurcio & Mele, 2006 o 2009). Así, mayoritariamente, se encuentra evidencia en la literatura de que un líder capaz de transmitir su visión incide en el proceso permanente de transformación del conocimiento desde niveles individuales hasta el conocimiento organizativo. Por tanto, los resultados obtenidos en el presente artículo son coincidentes con estudios tanto de las industria manufacturera (Anderson et al., 1995; Rungtusanatham et al., 2005; Fisher et al., 2005) como en el universo de los servicios (Douglas & Fredendall, 2004; Fisher et al., 2005).

Sin embargo, existen varios trabajos que determinan que debido a que los estudios sobre el impacto del liderazgo en el aprendizaje organizativo son limitados y mayoritariamente de

naturaleza conceptual (Amitay et al., 2005) no puede determinarse que exista consenso al respecto de si la figura del líder contribuye al desarrollo del aprendizaje organizativo o no (Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente & Valle-Cabrera, 2005). Incluso, aunque en número reducido, se da la existencia de trabajos empíricos que muestran una relación negativa entre el liderazgo y el aprendizaje (Amitay et al., 2005). No obstante, en este caso, son los propios autores los que determinan como sorprendente el resultado y lo argumentan en base a razones psicométricas y de la propia muestra.

Así, hasta el momento, nuestro trabajo apoyaría a priori la posibilidad de que el modelo de GCT sea demasiado parsimonioso y exista una relación directa entre el Liderazgo y todas las variables posteriores del modelo (Douglas & Fredendall, 2004). Sin embargo, esta afirmación no es apoyada por Singh et al. (2007) quienes no encuentran relación entre el Liderazgo Visionario y la Gestión del Proceso, o Limpibunternng y Johri (2009) que bajo la perspectiva del proceso de desarrollo de nuevos servicios no soporta la hipótesis de que el constructo "tareas de liderazgo" mejore la capacidad de aprendizaje organizativo en el sector público.

Por tanto, respecto a los resultados de nuestra investigación, se confirma un nuevo camino causal en el Modelo de Gestión de Deming, aunque es necesario considerar cuidadosamente la extensión de cada relación formulada. Así, se ha puesto de manifiesto que la existencia en la organización de un líder visionario afecta al aprendizaje organizativo y a la realización de los trabajadores positivamente. De este modo, se contribuye a minimizar el vacío existente hasta la fecha en el análisis del constructo liderazgo visionario en lo referente a su implicación en la gestión de la calidad (Laohavichien et al., 2011). Además, el contexto donde esta nueva relación es contrastada, campos de golf, ayuda a generar literatura sobre calidad en centros deportivos así como aumentar la aplicabilidad de las relaciones del modelo GCT en el sector servicios.

Adicionalmente, se ha detectado un efecto de mediación, no suficientemente investigado en la literatura. Podría entenderse que la realización del trabajador depende de las actividades de aprendizaje o entrenamiento, causando que el trabajador ignore los esfuerzos del líder. Sin embargo, los análisis realizados matizan este resultado al determinar que la mediación es parcial; es decir, que el líder no incide en los trabajadores únicamente a través del proceso permanente en que el conocimiento es transformado desde niveles individuales hasta el conocimiento organizativo (a través del aprendizaje organizativo), sino que la transmisión de su visión se relaciona también directamente con la realización de los empleados.

También encontramos información relevante en cuanto a las variables de control. El hecho de que la variable tamaño sea significativa en la relación entre el liderazgo visionario y el aprendizaje conduce a entender que en aquellas organizaciones con mayores dimensiones, la

visión del líder llega más fácilmente a los empleados a través de una estructura formal que posibilita el aprendizaje. Estos elementos catalizadores del conocimiento son especialmente importantes en la transformación del conocimiento individual en organizativo (Colurcio, 2009).

En cuanto a las limitaciones, se debe mencionar que todos los participantes pertenecen a la misma industria, el turismo deportivo, en concreto la práctica del golf. Esta circunstancia limita la generalización de resultados a otras industrias de servicios. No obstante, como sugieren Reeves y Bednar (1994), un concepto tan complejo como la gestión de la calidad sólo puede ser entendida a través del análisis acumulativo en múltiples disciplinas. Por ello, respecto a futuras investigaciones, se podría hacer extensiva esta misma investigación a otros sectores, especialmente para poder comparar el papel ejercido por el aprendizaje, o continuar con el estudio de cada una de las nuevas relaciones del Modelo de Gestión de Deming sugeridas por Douglas y Fredendall (2004).

Agradecimientos

El trabajo de investigación descrito en este artículo se ha desarrollado en el marco del Grupo de Investigación de Excelencia GR280 de la Junta de Castilla y León, y con el Proyecto ECO2012-25439 financiado por el Ministerio de Economía y Competitividad.

Referencias

- AHIRE, S.L.; RAVICHANDRAN, T. (2001). An innovation diffusion model of TQM implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 48(4): 445-464. <http://dx.doi.org/10.1109/17.969423>
- AHMADI, A.A.; AHMADI, F.; TAVREH, N. (2011). Survey TQM practices in manufacturing and service companies in Iran. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research and Service*, 3(3): 1109-1015.
- ALFALLA-LUQUE, R.; MARÍN-GARCÍA, J.A.; MEDINA-LÓPEZ, C. (2012). Is worker commitment necessary for achieving competitive advantage and customer satisfaction when companies use HRM and TQM practices?. *Universia Business Review*, 36: 66-88.
- ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, M. (1998). El liderazgo de la calidad total. Madrid: Escuela Española.
- AMITAY, M.; POPPER, M.; LIPSHITZ, R. (2005). Leadership styles and organizational learning in community clinics. *The Learning Organization*, 12(1): 57-70. <http://dx.doi.org/10.1108/09696470510574269>

- ANDERSON, J.C.; RUNGTUSANATHAM, M.; SCHROEDER, R.; DEVARAJ, S. (1995). A path analytic model of a Theory of Quality Management underlying the Deming Management Method: Preliminary empirical findings. *Decision Sciences*, 26(5): 637-658. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5915.1995.tb01444.x>
- ANDERSON, J.C.; RUNGTUSANATHAM, M.; SCHROEDER, R. (1994). A Theory of Quality Management underlying the Deming Management Method. *Academy of Management Review*, 19(3): 472-509.
- AVOLIO, B.; BASS, B. (1986). *Transformational leadership, charisma, and beyond*. (Technical Report No. 85-90). Binghamton, Nueva York: State University of New York School of Management.
- BARCLAY, D.; HIGGINS, C.; THOMPSON, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modelling: personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2(2): 285-324.
- BARON, R.M.; 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. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- BERSON, Y.; SHAMIR, B.; AVOLIO, B.J.; POPPER, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style and context. *The Leadership Quarterly*, 10: 307-330.
- BRYMAN, A. (1992). *Charisma & Leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- BUJÁN, P. (2004). *Hacia una gestión de calidad en los centros deportivos: la calidad total, herramienta imprescindible en la gestión*. Madrid: Gymnos.
- BUSTINZA, O., PÉREZ-AROSTEGUI, M.; RUÍZ-MORENO, A. (2013). Organizational culture focused on quality management and benefits derived from an ERP system implementation. *Intangible Capital*, 9(1): 126-152.
- CAMISÓN, C.; VILLAR-LÓPEZ, A. (2010). Análisis del papel mediador de las capacidades de innovación tecnológica en la relación entre la forma organizativa flexible y el desempeño organizativo. *Cuadernos de Economía y Empresa*, 45: 115-143. [http://dx.doi.org/10.1016/S1138-5758\(10\)70026-8](http://dx.doi.org/10.1016/S1138-5758(10)70026-8)
- COLURCIO, M. (2009). TQM: a knowledge enabler?. *The TQM Magazine*, 21(3): 236-248. <http://dx.doi.org/10.1108/17542730910953013>
- COLURCIO, M.; MELE, C. (2006). TQM as a route to business excellence and stakeholder value: Findings from a case studies research. *Journal of Quality and Reliability Management*, 3(5): 464-489.

- CONGER, J.A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10: 145-179. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00012-0](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00012-0)
- DAS, A.; PAUL, H.; SWIERCZEK, F.W. (2008). Developing and validating total quality management (TQM) constructs in the context of Thailand's manufacturing industry. Benchmarking. *An International Journal*, 15(1): 52-72.
- DE KNOP, P. (2004). Total Quality: a new issue in sport tourism policy. *Journal of Sport Tourism*, 9(4): 303-314. <http://dx.doi.org/10.1080/1477508052000341832>
- DE LUQUE, M.S.; WASHBURN, N.T.; WALDMAN, D.A.; HOUSE, R.J. (2008). How Stakeholder and economics values relates to subordinates' perceptions of leadership and firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 53(4): 626-654. <http://dx.doi.org/10.2189/asqu.53.4.626>
- DEMING, E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Press.
- DOUGLAS, T.J.; FREDENDALL, L.D. (2004). Evaluating the Deming Management Model of Total Quality in Services. *Decision Sciences*, 35(3): 393-419. <http://dx.doi.org/10.1111/j.0011-7315.2004.02569.x>
- DUMDUM, U.R.; LOWE, K.B.; AVOLIO, B.J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: an update and extension. *Transformational and Charismatic Leadership*, 2: 126-143.
- EVERS, A.; FRESE, M.; COOPER, C.L. (2000). Revisions and further developments of the Occupational Stress Indicator: LISREL results from four Dutch studies. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2): 221-240. <http://dx.doi.org/10.1348/096317900166994>
- FISHER, M.; BARFIELD, J.; LI, J.; MEHTA, R. (2005). Retesting a Model of the Deming Management Method. *Total Quality Management*, 16(3): 401-412. <http://dx.doi.org/10.1080/14783360500053758>
- FJELSTUL, J.; TESONE, D. (2008). Golf and club entry level management competencies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(6): 694-699. <http://dx.doi.org/10.1108/09596110810892245>
- FLYNN, B.B.; SCHROEDER, R.G.; SAKAKIBARA, S. (1995) The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision Sciences*, 26(5): 659-691. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5915.1995.tb01445.x>
- FORNELL, C.; LARCKER, D.F. (1981). Evaluating structural equations model with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing Research*, 18(1): 39-50. <http://dx.doi.org/10.2307/3151312>

- FULLERTON, G.; TAILOR, S. (2002). Mediating interactive, and non-linear effects in service quality and satisfaction with service research. *Canadian Journal of Administrative Sciences /Revue canadienne des sciences de l'administration*, 19(2): 124-136.
- GODOS-DÍEZ, J.L.; FERNÁNDEZ-GAGO, R.; MARTÍNEZ-CAMPILLO, A. (2010). How important are CEOs to CSR practices? An analysis of the mediating effect of the perceived role of ethics and social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 98: 531-548. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-010-0609-8>
- GROVER, S.; AGRAWAL, V.P.; KHAN, J.A. (2006). Role of human factors in TQM: a graph theoretic approach. *Benchmarking: An International Journal*, 13(4): 447-468.
- GROVES, K.S. (2006). Leader emotional expressivity, visionary leadership and organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(7): 566-583. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730610692425>
- HEIM, G.R.; KETZENBERG, M.E. (2011). Learning and relearning effects with innovative service designs: An empirical analysis of top golf courses. *Journal of Operations Management*, 29(5): 449-461. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2010.11.011>
- HENDRICKS, K.B.; SINGHAL, V.R. (2001). Firm characteristics, total quality management and financial performance. *Journal of Operations Management*, 19(3): 269-285. [http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963\(00\)00049-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00049-8)
- HILL, M.; HILL, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- JASHAPARA, A. (2003). Cognition, culture and competition: an empirical test of learning organization. *The Learning Organization*, 10(1): 31-50. <http://dx.doi.org/10.1108/09696470310457487>
- JEREZ-GÓMEZ, P.; CÉSPEDES-LORENTE, J.; VALLE-CABRERA, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6): 715-725. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002>
- JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; MARTÍNEZ-COSTA, M. (2009). The performance effect of HRM and TQM: a study in Spanish organizations. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(12): 1266-1289. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570911005992>
- JOSE, P.E. MedGraph-I. (2003). *A Programme to Graphically Depict Mediation Among Three Variables: The Internet Version, Version 2.0..* Wellington, Nueva Zelanda: Victoria University of Wellington. <http://www.victoria.ac.nz/staff/paul-jose-files/medgraph/medgraph.php> (Last access date: April 29th, 2012).
- KAYNAK, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21: 405-435. [http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963\(03\)00004-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(03)00004-4)

- KAYNAK, H.; HARTLEY, J.L. (2008). A replication and extension of quality management into the supply chain. *Journal of Operations Management*, 26: 468-489. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2007.06.002>
- KENT, A.; CHELLADURAI, P. (2001). Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behaviour: A Case Study in Intercollegiate Athletics. *Journal of Sport Management*, 15(2): 135-159.
- KENNY, D.A.; KASHY, D.A.; BOLGER, N. (1998). Data analysis in social psychology. In D.T. Gilbert, S.T. Fiske & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4th ed., pp. 233-265). Nueva York: Oxford University Press.
- KHAN, M.A. (2010). Evaluating the Deming Management Model of Total Quality in Telecommunication Industry in Pakistan – an empirical study. *International Journal of Business and Management*, 5(9): 46-58.
- KOHLI, A. (1989). Determinants of influence in organizational buying: A contingency approach. *Journal of Marketing*, 53(3): 50-65. <http://dx.doi.org/10.2307/1251342>
- KIM, H. (2009). *Transformational and transactional leadership of athletic directors and their impact on organizational outcomes perceived by head coaches at NCAA Division II Intercollegiate Institutions*. The Ohio State University.
- KIM, D.J.; KUMAR, V.; KUMAR, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of Operations Management*, 30: 295-315. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2012.02.003>
- KLEINBAUM, D.G.; KUPPER, L.L.; MULLER, K.E. (1998). *Applied Regression Analysis and other Multivariable Methods*. Boston: Pws-Kent.
- KPMG (2012). *Golf Travel Insights 2012*. <http://www.golfbusinesscommunity.com/research> (Last access date: March 1st, 2012).
- KUHNERT, K.; LEWIS, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/development analysis. *Academy of Management Review*, 12: 637-647.
- KULL, T.J.; WACKER, J.G. (2010). Quality management effectiveness in Asia: The influence of culture. *Journal of Operation Management*, 28(3): 223-239. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2009.11.003>
- LAI, K.; CHENG, T.C.E. (2005). Effects of quality management and marketing on organizational performance. *Journal of Business Research*, 58(4): 446-456. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.08.001>

- LAHAVICHIE, T.; FREDENDALL, L.D.; CANTRELL, R.S. (2011). Leadership and quality management practices in Thailand. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(10): 1048-1070. <http://dx.doi.org/10.1108/01443571111172426>
- LIMPIBUNTERNG, T.; JOHRI, L.M. (2009). Complementary role of organizational learning capability in new service development (NSD) process. *The Learning Organization*, 16(4): 326-348. <http://dx.doi.org/10.1108/09696470910960419>
- LIN, C.; CHUANG, H.; DONG-HER, S. (2012). Development stage and relationship of mis and TQM in the e-business era. *International Journal of Electronic Business Management*, 10(1): 50-60.
- LÓPEZ, S.P.; PEÓN, J.M.M.; ORDÁS, C.J.V. (2005a). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6): 715-725. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002>
- LÓPEZ, S.P.; PEÓN, J.M.M.; ORDÁS, C.J.V. (2005b). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, 12(3): 227-245. <http://dx.doi.org/10.1108/09696470510592494>
- LOWE, K.B.; KROECK, K.G.; SIVASUBRAMANIAM, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review. *Leadership Quarterly*, 7: 385-425. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- MACKENZIE, S.B.; PODSAKOFF, P.M.; RICH, G.A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of Academy of Marketing Science*, 29(2): 115-134. <http://dx.doi.org/10.1177/03079459994506>
- MACKINNON, D.P.; LOCKWOOD, C.M.; HOFFMAN, J.M.; WEST, S.G.; SHEETS, V. (2002). A comparison of methods to test the significance of the mediated effect. *Psychological Methods*, 7(1): 83-104. <http://dx.doi.org/10.1037/1082-989X.7.1.83>
- MALHOTRA, M.K. (1981). A scale to measure self-concepts, person concepts and product concepts. *Journal of Marketing Research*, 18: 456-464. <http://dx.doi.org/10.2307/3151339>
- MALHOTRA, M.K.; GROVER, V. (1998). An assessment of survey research in POM: from constructs to theory. *Journal of Operations Management*, 16(4): 407-425. [http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00021-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00021-7)
- MCCOLL-KENNEDY, J.R.; ANDERSON, R.D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13: 545-559. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00143-1](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00143-1)
- MULLER, D.; JUDD, C.M.; YZERBYT, V.Y. (2005). When moderation is mediated mediation is moderated. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89: 852-863. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.89.6.852>

- MULLIN, B.; HARDY, D.; SUTTON, W. (2000). *Sport Marketing* (2nd ed.). Champaign: Human Kinetics.
- NAIR, A. (2006). Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance – implications for quality management theory development. *Journal of Operations Management*, 24(6): 948-975. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2005.11.005>
- PERTUSA ORTEGA, E.M.; TARÍ GUILLÓ, J.J.; PEREIRA MOLINER, J.; MOLINA AZORÍN, J.F.; LÓPEZ GAMERO, M.D. (2013). Certificación en calidad, resultados empresariales y estructura organizativa en el sector hotelero español. *Intangible Capital*, 9(1): 199-224.
- PHILLIPS, L.W.; BAGOZZI, R.P. (1986). On measuring the organizational properties of distribution channels: Methodological issues in the use of key informants. *Research in Marketing*, 8: 313-369.
- POWELL, T.C. (1995). Total Quality Management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1): 15-38. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250160105>
- RAFFERTY, A.E.; GRIFFIN, M.A. (2004). Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15: 259-298. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- RAO, S.; SOLIS, L.; RUNGTUSANATHAM, T. (1999). A framework for international quality management research: development and validation of a measurement instrument. *Total Quality Management*, 10(7): 1047-1075. <http://dx.doi.org/10.1080/0954412997226>
- RAVICHANDRAN, T.; RAI, A. (2000). Quality management in systems development: an organizational system perspective. *MIS Quarterly*, 24(3): 381-415. <http://dx.doi.org/10.2307/3250967>
- REEVES, C.; BEDNAR, D. (1994). Defining quality: alternatives and implications. *Academy of Management Review*, 19(3): 419-445.
- RUNGTUSANATHAM, M.; FORZA, C.; FILIPPINI, R.; ANDERSON, J. (1998). A replication study of a theory of quality management underlying the Deming management method: Insides from an Italian context. *Journal of Operations Management*, 17: 77-95. [http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00032-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00032-1)
- RUNGTUSANATHAM, M.; FORZA, C.; KOKA, B.R.; SALVADOR, F.; NIE, W. (2005). TQM across multiple countries: Convergence Hypothesis versus National Specificity arguments. *Journal of Operations Management*, 23(1): 43-63. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2004.10.002>
- SAHAYA, N. (2012). A learning organization as a mediator of leadership style and firms' financial performance. *International Journal of Business and Management*, 7(14): 96-113. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v7n14p96>

- SARAPH, J.V.; BENSON, P.G.; SCHROEDER, R. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences*, 20(4): 810-29. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5915.1989.tb01421.x>
- SENLE, A.; GALLARDO, L.; DORADO, A. (2004). *Calidad en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Gestión 2000.
- SILA, I.; EBRAHIMPOUR, M. (2005). Critical linkages among TQM factors and business results. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(11): 1123-1155. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570510626925>
- SINGH, P.J.; CHUA, M.W.; SUM, C.C. (2007). *Deming management method: Applying theory to public sector organizations and testing refinements*. http://www.ecom.unimelb.edu.au/downloads/nus_symposium/Singh_paper.pdf (Last access date: February 2nd, 2012).
- SITKIN, S.B.; SUTCLIFF, K.M.; SCHROEDER, R.G. (1994). Distinguish control from learning total quality management: a contingency perspective. *Academy of Management Review*, 19(3): 537-564.
- SLACK, T.; PARENT, M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organization theory* (2nd ed.). Illinois: Human Kinetics.
- SOBEL, M.E. (1982). *Asymptotic confidence intervals for indirect effects in Structural Equation Models*. In AMERICAN SOCIOLOGICAL ASSOCIATION (Coord) *Sociological Methodology*. Washington, DC: S. Leinhardt.
- SOUSA, R.; VOSS, C. (2002). Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research. *Journal of Operational Management*, 20: 91-109. [http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963\(01\)00088-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0272-6963(01)00088-2)
- STAM, D.; VAN KNIPPENBERG, D.; WISSE, B. (2010). Focusing on followers: The role of regulatory focus and possible selves in visionary leadership. *The Leadership Quarterly*, 21: 457-468. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.009>
- SURESHCHANDAR, G.; RAJENDRAN, C.; ANANTHARAMAN, R. (2001a). A conceptual model for total quality management in service organizations. *Total Quality Management*, 12(3): 343-364. <http://dx.doi.org/10.1080/09544120120034492>
- SURESHCHANDAR, G.; RAJENDRAN, C.; ANANTHARAMAN, R. (2001b). A holistic model for total quality service. *International Journal of Service Industry Management*, 12(4): 378-412. <http://dx.doi.org/10.1108/09564230110405299>
- TANG, X.; RAI, A. (2012). The moderating effects of supplier portfolio characteristics on the competitive performance impacts of supplier-facing process capabilities. *Journal of Operations Management*, 30: 85-98. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2011.07.001>

- TEXEIRA-QUIRÓS, J.; ALMAÇA, J.A.; FERNÁNDEZ-JUSTINO, M.R. (2010). How quality affects the bottom line?: a literature review. *Intangible Capital*, 6(2): 258-271. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.2010.v6n2.p258-271>
- WALDMAN, D.A.; RAMIREZ, G.G.; HOUSE, R.J.; PURANAM, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Review*, 44(1): 134-143. <http://dx.doi.org/10.2307/3069341>
- YUKL, G. (2000). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- YUSOF, A.; SHAH, P. (2008). Transformational leadership and leadership substitutes in sports: implications on coaches, Job Satisfaction. *International Bulletin of Business Administration*, 3: 17-29.
- ZU, X.; FREDENDALL, L.D.; DOUGLAS, T.J. (2008). The evolving theory of quality management: the role of Six Sigma. *Journal of Operations Management*, 26(5): 630-650. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2008.02.001>

Anexo: Escalas

Ítems – Liderazgo Visionario	
	1 En mi organización, los responsables de departamento asumen la responsabilidad sobre la calidad.
	2 La dirección ejerce liderazgo personal dirigido a la calidad y a la mejora de esa misma calidad.
	3 Nuestra dirección fomenta el compromiso de los empleados en la organización
R	4 En nuestra organización los objetivos financieros son los más importantes
R	5 La dirección está interesada, principalmente. Por el desempeño financiero a corto plazo.
	6 Las pérdidas a corto plazo influyen en nuestra toma de decisión, pero son menos importantes que la persecución de objetivos a largo plazo.
	7 Nuestras metas organizacionales, objetivos y estrategias son comunicados a todos los empleados.
R	8 Las estrategias y los objetivos son comunicados principalmente a los gerentes.

Los ítems 4,5 y 8 están codificados inversamente.

Ítems – Realización del trabajador	
1	Los trabajadores se sentirían insatisfechos si no pudieran enorgullecerse de su trabajo.
2	En mi organización, para los trabajadores, un trabajo bien hecho significa tanto como un buen salario.
3	En esta organización, si el trabajador realiza un trabajo descuidado siente vergüenza.
4	Esta organización proporciona oportunidades de desarrollo personal.
5	En términos generales, los conflictos son resueltos de la mejor manera posible.
6	El ambiente en el trabajo reinante en la organización
7	Nuestras metas organizacionales, objetivos y estrategias son comunicados a todos los empleados.
8	Las estrategias y los objetivos son comunicados principalmente a los gerentes.

Ítems – Aprendizaje organizativo	
1	Los empleados reciben formación para realizar varias tareas
2	Los empleados son recompensados si adquieren nuevas competencias
3	En esta organización las competencias técnicas son altas.
4	La formación en calidad se proporciona a los contratos a tiempo parcial.
5	La dirección está comprometida con la formación de los empleados.
6	En nuestra organización existen recursos disponibles para la formación de los empleados.

Intangible Capital, 2014 (www.intangiblecapital.org)



El artículo está con Reconocimiento-NoComercial 3.0 de Creative Commons. Puede copiarlo, distribuirlo y comunicarlo públicamente siempre que cite a su autor y a Intangible Capital. No lo utilice para fines comerciales. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/es/>