



Investigación Administrativa

ISSN: 1870-6614

riarevistainvestigacion@gmail.com

Escuela Superior de Comercio y  
Administración, Unidad Santo Tomás  
México

González Rosas, Erika Lourdes; Carrión García, Andrés; Palacios Marqués, Daniel

EL LIDERAZGO POR COMPETENCIAS Y EL EFQM

Investigación Administrativa, núm. 116, julio-diciembre, 2015, pp. 10-24

Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás

Distrito Federal, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456044959001>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

## INTRODUCCIÓN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO

El estudio de liderazgo más detallado empezó a estudiarse en los años 50's y para hacerlo se han desarrollado diferentes aproximaciones y formas. Una de las más recientes es el modelo de competencias directivas de liderazgo (Cardona y García Lombardía, 2009) que mantiene una perspectiva dual llamada de dos enfoques según las características del líder y la forma en que aborda el proceso de interacción con los seguidores. Este proceso no es estático y representa la posibilidad de aprendizaje y desarrollo; la relevancia del estudio del liderazgo ha sido resaltada como una de las variables que más se investiga en la gestión (Pabedinskaité y Vitauskas, 2011).

Los modelos y sistemas de calidad representan una alternativa para la mejora organizacional y existen varios como los modelos europeo, iberoamericano, americano Baldrige, mexicano y el sistema ISO 9000, entre otros. El modelo europeo (European Foundation for Quality Management [EFQM, por sus siglas en inglés], 2009) es una opción que se desarrolló en Europa y que cuenta con gran reconocimiento y uso. Por estas razones, el modelo ha sido objeto de numerosos estudios que lo respaldan.

En la calidad y en los modelos mismos se considera que el liderazgo es fundamental para la implantación de procesos de calidad, el cambio y su resistencia y desde luego para los resultados. El líder debe velar para que la gestión de la calidad fluya naturalmente y se logre la excelencia. Esto no es labor sencilla, ya que debe tener las habilidades técnicas, humanas y conocimientos que le permitan influir en el proceso, además el líder debe tener la capacidad de adaptación según las circunstancias.

Generalmente los procesos de calidad se utilizan porque se busca la reducción de errores y costos, lo que influye en los resultados en todos los ámbitos. La gestión de la calidad busca el mejoramiento de los procesos y en los modelos de este tipo se busca específicamente una administración más completa que abarque todas las áreas de la organización con miras a que esta sea mucho más eficiente.

Latinoamérica es una región que no ha sido ajena al estudio de liderazgo y la calidad, aunque de manera separada. Romero (2004) ya había analizado el prototipo del líder en varios países latinoamericanos. Su estudio analizó el rol tradicional de "patrón" y uno más reciente "líder moderno" y encontró que los líderes mexicanos tenían un enfoque más actual. Recientemente, Frederick

Littrell y Cruz Barba (2013) compararon a los líderes chilenos y mexicanos y encontraron diferencias; mientras que en México, Ruiz, Wan y Hamlin (2013) han hecho énfasis en el estudio de la eficiencia de las prácticas de liderazgo de los gerentes y de la necesidad de estudios en el tema dado su poca literatura en el ramo. Se puede ver que existe la necesidad de analizar aspectos de liderazgo en nuestros países. En cuanto a la calidad, Suárez-Barraza, Ramis Pujol y Sandoval-Arzaga (2011) en su investigación abordaron la filosofía kaizen en negocios familiares mexicanos identificando que sí se podía aplicar aun siendo pequeñas y medianas empresas.

En este estudio se optó por trabajar en un sector económico especialmente relevante para la ciudad de Guanajuato en el Estado de Guanajuato en México; como es el turismo que tiene más del 23 % de la economía y casi el 38% de los empleos de la ciudad. Sus empresas turísticas son casi el 29% del total de la ciudad, lo que la convierte en un bastión de su economía local, teniendo además, casi el 20% de los hoteles de todo el Estado (SDT, 2010). Es decir, sus aportaciones a la economía son fuertes y de hecho, un decrecimiento o incremento del sector tendría un impacto importante en la ciudad; razón por la cual se decidió realizar el presente estudio en esa fracción económica.

Esta investigación se centró en dos aspectos, el modelo de competencias de liderazgo y los criterios de liderazgo y de resultados clave del modelo de excelencia EFQM 2010. Como punto de partida, la pregunta de investigación detonadora fue ¿el liderazgo está relacionado con la calidad y los resultados? y en forma específica como pregunta de este estudio se buscó responder la siguiente ¿el modelo de competencias directivas está relacionado con los criterios de liderazgo y resultados clave EFQM?

Por este motivo, el objetivo general fue identificar la relación entre los criterios de liderazgo, las competencias directivas y los criterios de resultados clave del EFQM, en 149 empresas turísticas de la ciudad de Guanajuato. Con base en lo anterior, este artículo está estructurado en la revisión de la literatura, las definiciones conceptuales de las variables estudiadas y el modelo propuesto. Posteriormente, se presentan la metodología de trabajo y los resultados y al final se muestran las conclusiones y futuras líneas de investigación.

## BREVE DESCRIPCIÓN DE LAS MATERIAS

### Relación entre calidad, liderazgo y resultados

El tema de liderazgo ha sido relacionado con la gestión de la calidad total por citar algunos estudios, en el de Ahmad (2010); Bäckström, Pernilla y Wiklund (2011); Bou-Llusar y Beltrán-Martin (2005); Laohavichien, Freedenhall y Cantrell (2009); Larsson y Vinberg (2010); Nwabueze (2011); Roca-Puig, Escrig-Tena, Bou-Llusar y Beltrán Martín (2006); Sakthivel y Raju (2006) y Yong Koh y Pheng Low (2010). En este tenor, Boon Ooi (2012) identificó al liderazgo como fundamental para las prácticas de calidad total en el mismo tenor que Zakaria, Wan Yussof y Raja Madun (2012).

En cuanto a modelos específicos de liderazgo y su relación con la calidad con evidencia a favor, la teoría de liderazgo transformacional ha sido ampliamente utilizada, por ejemplo en los trabajos de Correia, Emerson y Lourenco (2010), Doeleman, Have y Ahaus (2012) y Chih & Lin (2009). En un enfoque más concreto, algunos autores han delimitado más la investigación, orientándose hacia el liderazgo y ciertos modelos de calidad, por ejemplo, Fisher, Barfield, Li y Mehta (2005) con su estudio del método Deming y el liderazgo y He, Hill, Wang y Yue (2011) en el programa Baldrige donde identificaron el criterio de liderazgo como el segundo en importancia.

Por otro lado, el EFQM ha sido objeto de muchos estudios en todo el mundo desde hace tiempo y con muy diversas perspectivas, una de las aproximaciones más comunes han sido la comparación con otros modelos, por mencionar algunos; las comparaciones del EFQM y el ISO 9000 por Heras-Saizarbitoria, Casadesús y Marimón (2011), Cragg (2005) y Dror (2008); mientras que Bou-Llusar, Escrig-Tena, Roca Puig y Beltrán Martín (2009) compararon el Baldrige y el europeo; Sangüesa, Mateo e Ilzarbe (2007) el ISO 9001, el EFQM y el Joint Commission; Gutiérrez Gutiérrez, Tamayo Torres y

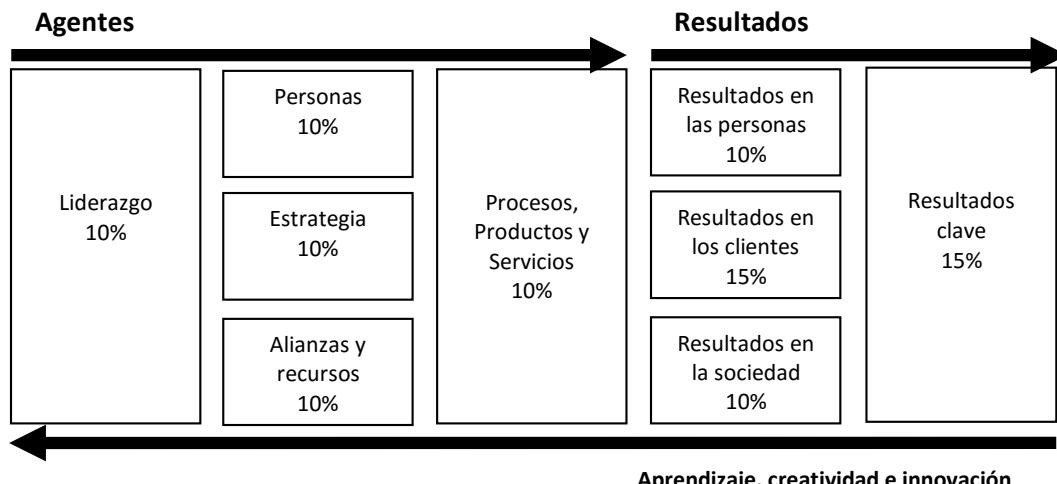
Barrales Molina (2010) hicieron un análisis de la complejidad del EFQM, ISO, Six Sigma y el control de la calidad. Otros autores han estudiado el modelo europeo en forma diferente; Rusjan (2005) relacionó el EFQM con la toma de decisiones y los beneficios de su uso, especialmente en la fase del análisis; Tutuncu y Kucukusta (2007) con el compromiso organizacional destacando el liderazgo como uno de los aspectos determinantes. Mientras que Canet Giner y Balbastre-Benavent (2011) lo analizaron desde la perspectiva como potencial estratégico. Más específicamente en cuanto al tema de liderazgo en el EFQM, este ha sido estudiado por Martín-Castilla (2002), Castro Calvín, González Simón, Guenaga Garay y Mijangos del Campo (2009), Oakland (2011) y Gorji y Siami (2011).

La relación entre calidad, liderazgo y resultados tiene oportunidades de exploración ya que generalmente se ha circunscribo a la dependencia entre dos de esas variables. Por ejemplo, la relación entre la calidad y diferentes tipos de resultados ha sido abordada por Bou-Llusar y Beltrán-Martin (2005), Challis, Samson y Lason (2005), Antunes, Pires y Machado (2008), Akdere (2009) y Criado y Calvo-Mora (2009) por mencionar algunos.

### El modelo EFQM

Esta investigación utilizó el modelo de excelencia EFQM 2010 y usó los criterios de liderazgo y de resultados clave. La autoevaluación es la base del modelo europeo que cuenta con nueve criterios que son liderazgo, personas, estrategia, alianzas y recursos y procesos, productos y servicios, resultados en las personas, en los clientes, en la sociedad y resultados clave. Con excepción del criterio de resultados clave cada uno tiene su definición, subcriterios y sus puntos guías (EFQM, 2009), ver Figura 1.

**Figura 1. Modelo EFQM**



Fuente: EFQM (2009).

#### Criterio de liderazgo

Como ya se ha mencionado, se utilizó el criterio de liderazgo del EFQM para este estudio, el cual se basó en sus cinco subcriterios. El criterio se ha definido como “delimitar el futuro y hacerlo que pase, en dónde el líder tiene un rol modelo por sus valores y ética e inspirador de confianza en todo el tiempo. Ellos son flexibles, permitiendo a la organización la anticipación y reacción a tiempo para asegurar el éxito en curso de la organización” (EFQM, 2009, p. 10). Los subcriterios son los siguientes:

1a Desarrollan la misión, visión, valores y éticas y actúan como un modelo rol.

1b Definen, monitorean, revisan y dirigen el mejoramiento del sistema gerencial de la organización y su desempeño.

1c Se relacionan con las partes interesadas externas.

1d Refuerzan una cultura de excelencia con la organización de las personas.

1e Garantizan que la organización es flexible y maneja el cambio efectivamente.

#### Criterio de resultados clave

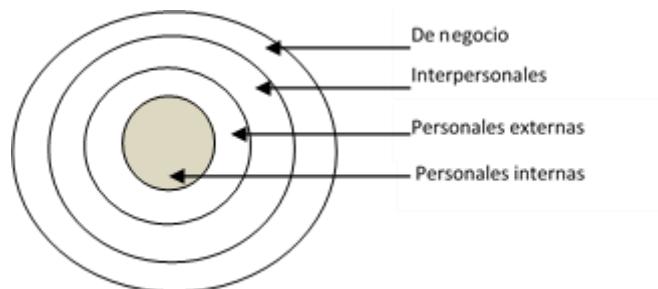
Adicionalmente, este trabajo se asentó en el criterio de resultados clave que no tiene una definición como el resto de los criterios. Solamente se mencionan un conjunto de enunciaciones que describen la situación ideal en cuanto a los resultados. Como parte de su clasificación tiene dos subcriterios que son los resultados estratégicos clave y los indicadores de desempeño clave. Ambos tienen su definición y un listado de medidas o descriptores para cada uno. El primero se refiere a los resultados financieros, el desempeño, el presupuesto, el volumen de los productos clave o los servicios entregados y los resultados clave del proceso. El segundo representa los indicadores de desempeño clave, el costo del proyecto, el desempeño del proceso, de los socios y proveedores y de la tecnología, información y conocimiento (EFQM, 2009).

#### Modelo de competencias de liderazgo

Este proyecto se realizó con el modelo de competencias de liderazgo. Las competencias son comportamientos observables y habituales con una orientación hacia a la

acción y que conducen al éxito de una función o tarea y pueden ser de negocio, interpersonales y personales. Estas divididas en externas e internas. Las competencias de negocio (estratégicas) son las dirigidas al logro de un valor económico para la empresa y las interpersonales buscan desarrollar las capacidades de los colaboradores y su correcta funcionalidad en el trabajo. Las personales son las que desarrollan la confianza y la identificación de los colaboradores con la misión de la empresa y pueden ser externas o internas. Las personales externas son los aspectos relacionados con la respuesta personal a estímulos externos. Las competencias personales internas se refieren a aspectos más íntimos de la persona (Cardona y García Lombardía, 2009; y Cardona y Wilkinson, 2009), ver Figura 2.

**Figura 2. Niveles de competencias directivas**



Fuente: Cardona y García Lombardía (2009, p. 40).

#### METODOLOGÍA

##### Instrumento de medición

El instrumento tuvo cuatro partes con 86 preguntas y una escala likert, la primera llamada “liderazgo” con 35 preguntas dividida en cinco con base a los subcriterios y puntos guías del criterio de liderazgo. Cabe señalar que los puntos guías se utilizaron como reactivos del instrumento. A continuación se presentan cada uno de los subcriterios del instrumento y sus principales preguntas tipo:

- 1a Desarrollan la misión, visión, valores y éticas y actúan como un modelo rol (7 ítems). Preguntas tipo: Los directivos y responsables de la organización/unidad administrativa, ¿Desarrollan la misión y visión de la organización? ¿Desarrollan, actuando como modelo de referencia los principios éticos y valores que fundamentan la creación de la cultura

- organizacional? ¿Animan, apoyan y emprenden acciones a partir de lo averiguado como consecuencia de las actividades de aprendizaje? ¿Establecen prioridades entre las actividades de mejora?
- 1b Definen, monitorean, revisan y dirigen el mejoramiento del sistema gerencial de la organización y su desempeño (7 ítems)  
Preguntas tipo: Los directivos y responsables de la organización/unidad administrativa, ¿Aseguran que se desarrolle o implante un sistema de gestión de procesos? ¿Establecen claramente la propiedad de los procesos? ¿Adecuan la estructura de la organización para apoyar la implantación de su política y estrategia? ¿Aseguran que se desarrollen e implanten procesos que permiten medir, revisar y mejorar los resultados clave?
  - 1c Se relacionan con las partes interesadas externas (6 ítems). Los directivos y responsables de la organización/unidad administrativa, ¿Establecen y participan en alianzas? ¿Establecen y participan en actividades de mejora conjunta? ¿Dan reconocimiento a personas y equipos de los grupos de interés por su contribución a los resultados de la organización?
  - 1d Refuerzan una cultura de excelencia con la organización de las personas (6 ítems). Los directivos y responsables de la organización/unidad administrativa, ¿Son accesibles, escuchan de manera activa, son fuente de inspiración y cohesión? ¿Ayudan y apoyan a las personas para hacer realidad sus planes, objetivos y metas? ¿Dan reconocimiento oportuna y adecuadamente a los esfuerzos de personas y equipos de todos los niveles de la organización?
  - 1e Garantizan que la organización sea flexible y maneje el cambio efectivamente (9 ítems). Los directivos y responsables de la organización/unidad administrativa, ¿Comprenden los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio en la organización? ¿Lideran el desarrollo de los planes de cambio? ¿Garantizan la inversión, los recursos y el apoyo necesario para el cambio? ¿Garantizan la implantación eficaz del cambio y gestionan los grupos de interés en relación con el cambio? ¿Apoyan y permiten a las personas gestionar el cambio?

El segundo segmento titulado “competencias directivas” con 24 preguntas estuvo dividido en tres partes que son de negocio, interpersonales y personales externas e internas. Este apartado es una adaptación de un fragmento del cuestionario de Lara García (2005). A continuación se presentan cada uno de los componentes del instrumento y sus principales preguntas tipo:

- De negocio o estratégicas (5 ítems). El directivo, ¿Tiene capacidad de reconocer los peligros y de aprovechar las oportunidades que repercuten en la efectividad del negocio? ¿Utiliza los recursos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz? ¿Tiene capacidad de satisfacer las necesidades del cliente, ofreciendo una oferta de valor, cuidando todos los detalles de la relación y dando respuesta a las peticiones? ¿Tiene la capacidad de alcanzar acuerdos satisfactorios para las partes implicadas, descubriendo o creando elementos que produzcan valor agregado?
- Interpersonales (6 ítems). El directivo, ¿Tiene capacidad de escuchar, transmitir ideas de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno? ¿Tiene la capacidad de ayudar a desarrollar el potencial de cada persona? ¿Tiene capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza? ¿Tiene capacidad de lograr el comportamiento de los colaboradores, inspirando confianza, dando sentido a su trabajo y motivándolos a conseguir los objetivos?
- Personales externas (3 ítems). El directivo, ¿Tiene capacidad de mostrar un comportamiento emprendedor, iniciando o impulsando cambios necesarios con energía y responsabilidad personal? ¿Tiene capacidad de ver el lado positivo de la realidad, tener fe en las propias posibilidades y afrontar las dificultades con entusiasmo? ¿Tiene capacidad de establecer metas elevadas para sí y para los demás, con determinación?
- Personales internas (10 ítems). El directivo, ¿Tiene capacidad de priorizar los objetivos, programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el plazo previsto? ¿Tiene capacidad de aceptar y asumir las limitaciones y errores personales? ¿Tiene capacidad de entender cómo es y cómo reacciona uno mismo ante distintas circunstancias? ¿Tiene capacidad de tomar decisiones, de modo adecuado y en el momento oportuno? ¿Tiene capacidad de



acometer acciones costosas? ¿Tiene capacidad de comportarse de manera recta y honrada ante cualquier situación?

La tercera parte se titula “resultados clave” y tuvo 14 preguntas según los dos subcriterios y puntos guía. A continuación se presentan cada uno de los componentes del instrumento y sus principales preguntas tipo:

- Resultados estratégicos clave (6 ítems). ¿Todos los aspectos tanto negativos como no económicos relacionados con los resultados de la organización son medidos? ¿Los objetivos son medibles? ¿Los objetivos se alcanzan? ¿La organización se compara con otras organizaciones? ¿La situación relativa de la organización con respecto a la media del sector se evalúa?
- Indicadores de desempeño clave (8 ítems). ¿Los resultados de los procesos clave se miden de forma periódica y sistemática? ¿Los indicadores se miden de forma periódica y sistemática? ¿Los objetivos tienen indicadores? ¿Los objetivos previstos son alcanzados? ¿Las tendencias de la organización son positivas? ¿La organización tiene planes para cuando no hay tendencias positivas, no se alcanzan los objetivos o no hay comparaciones externas?

Además tuvo una cuarta pieza llamada “identificación de la empresa” de aspectos socio demográficos con 13 preguntas para finalizar el instrumento. La escala Likert para los criterios EFQM fue de muy poco importante (1) a muy importante (5), La escala de Lara García (2005) incluyó 1 (mucho peor que la competencia), 2 (peor que la competencia), 3 (promedio de la competencia), 4 (mejor que la competencia) y 5 (mucho mejor que la competencia).

#### Ubicación del estudio

El trabajo de campo se realizó con la participación de 10 encuestadores que aplicaron el instrumento con visitas a los establecimientos durante una semana. El tiempo promedio en responder el cuestionario fue de 25 minutos. La investigación se realizó mediante un censo a las 276 empresas del sector turístico de la ciudad de Guanajuato, de los cuales 149 respondieron el cuestionario, ver Cuadro

**Cuadro 1. Cantidad de negocios del sector hotelero y negocios participantes**

Giro	Total de negocios	Negocios participantes
Restaurante	164	76
Agencia	25	6
Hotel	87	63
Hotel-restaurante	0	0
Sin información	0	2
Total general	276	149

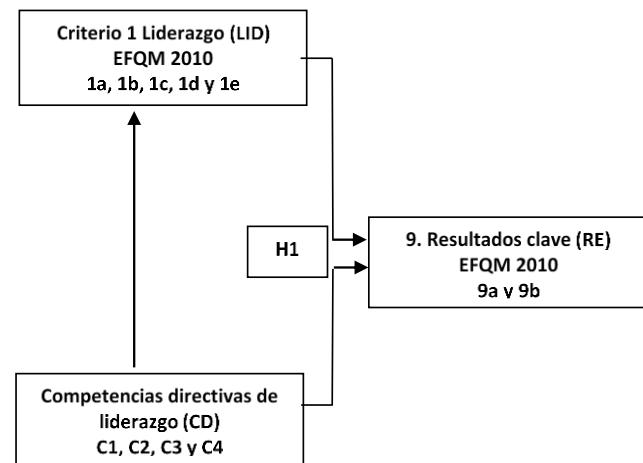
Fuente: SDT (2010).

#### MODELO E HIPÓTESIS

De acuerdo a la revisión de la literatura y los objetivos propuestos en la investigación, se plantearon 4 hipótesis. La primera hipótesis analiza la relación y/o asociación existente entre los tres instrumentos empleados en la investigación. Queda formulada y esquematizada (Figura 3) de la siguiente manera:

**H1. Las competencias directivas (CD) y el criterio de liderazgo (LID) se relacionan positivamente con el criterio de resultados clave (RE).**

**Figura 3. Variables que intervienen en la hipótesis 1**



Fuente: elaboración propia.

Una vez establecida la hipótesis de investigación, se establecieron tres hipótesis de investigación de segundo orden. En cada una de ellas, se busca relacionar cada uno de los subcriterios de los dos primeros instrumentos, previamente descritos, frente a los resultados clave del EFQM. A continuación se exponen las hipótesis y su respectiva representación gráfica.

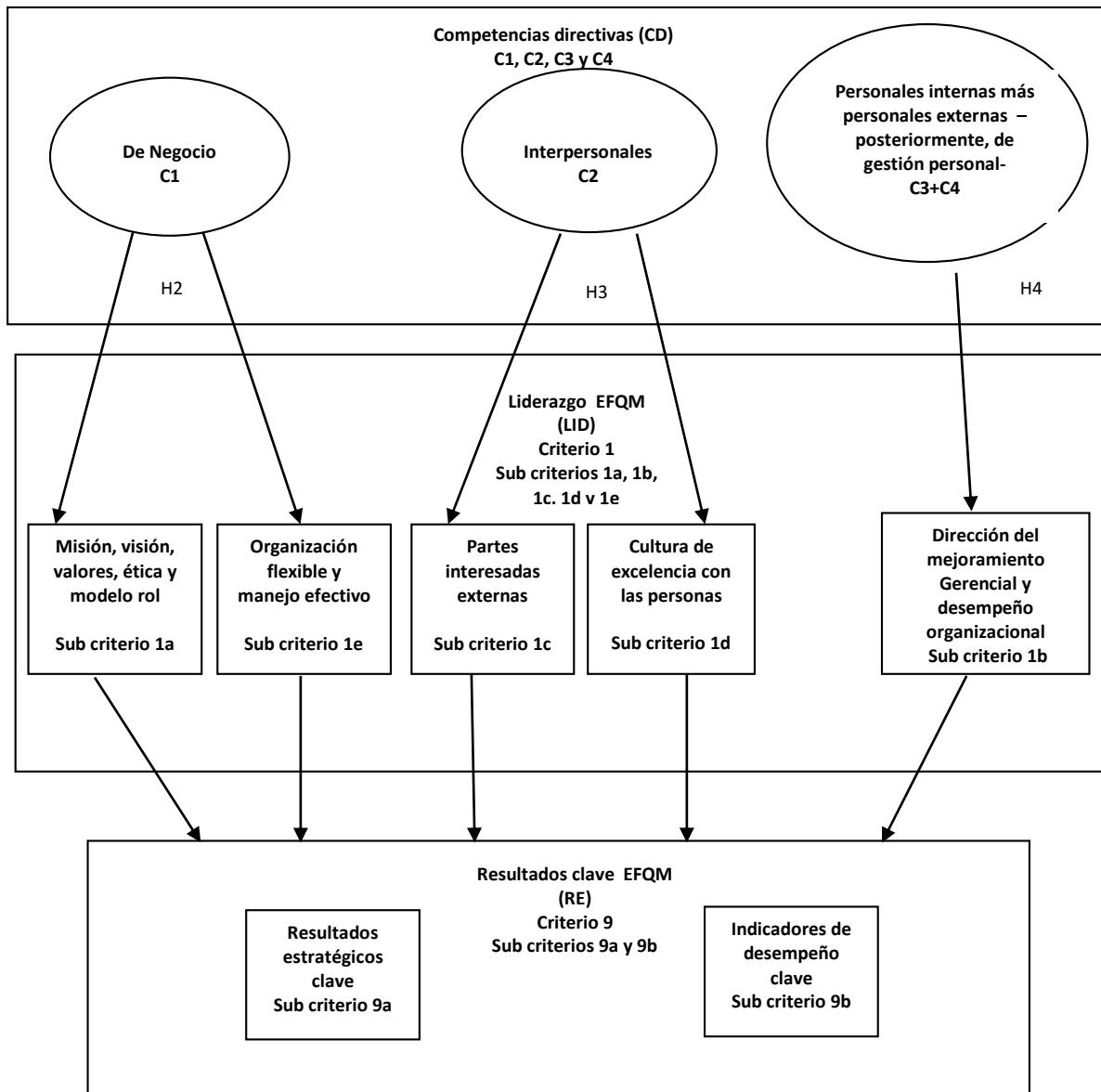
H2 Las competencias de negocio (C1) y los subcriterios de misión, valores, éticas y modelo rol (1a) y de una organización, flexible y manejo efectivo (1e) están positivamente relacionados con el criterio de resultados clave.

H3 Las competencias interpersonales (C2), las partes interesadas externas (1c) y la cultura de excelencia

con las personas (1d) están positivamente relacionados con el criterio de resultados clave.

H4 Las competencias personales internas y personales externas –posteriormente se denominan competencias de gestión personal- (C3+C4) y el subcriterio de dirección del mejoramiento gerencial y desempeño organizacional (1b) están positivamente relacionados con el criterio de resultados clave

**Figura 4. Variables que intervienen en las hipótesis 2, 3 y 4**



Fuente: elaboración propia.

## RESULTADOS

### Análisis de la validez y consistencia interna de los instrumentos

Antes de proceder a la comprobación de las hipótesis de investigación, se consideró pertinente analizar la validez y fiabilidad de los tres instrumentos de medición. La validez indica el grado en que los instrumentos realmente miden aquello para lo que originalmente fueron diseñados. En cambio, la fiabilidad hace referencia a la consistencia de una medición, es decir si la escala funciona de manera similar bajo diferentes condiciones de aplicación del mismo instrumento.

Para la validación de los tres instrumentos se utilizó la validez de constructo. La validez de constructo se define como el proceso a través del cual se acumula evidencia empírica con el objetivo de establecer la pertinencia en la medición de un concepto o constructo teórico, esto con base en las puntuaciones obtenidas en una prueba. Con el fin de conocer el nivel de medición de cada uno de los instrumentos, se utilizó la técnica estadística conocida como análisis factorial exploratorio. Para determinar las correlaciones existentes entre los ítems de los tres instrumentos y para observar si poseían una estructura coherente, se utilizó el método de componentes principales y la rotación Varimax. Para aceptar o rechazar un ítem dentro de un factor, se aceptaron cargas factoriales rotadas mayores o iguales a .40. En el caso de que un ítem estuviese por debajo de dicha carga factorial se excluía del análisis.

Por su parte, para determinar la consistencia interna del instrumento o fiabilidad, se utilizó el Alpha de Cronbach. Los valores que se establecieron como apropiados para este índice, debían oscilar entre 0.8 y 1 (80% a 100%). A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el análisis factorial y el alfa de Cronbach para cada uno de los instrumentos. Conviene señalar que todas las pruebas estadísticas fueron efectuadas con el programa estadístico SPSS en su versión 22.

### Evaluación de la validez y confiabilidad del instrumento: Criterios de liderazgo

Una de las condiciones de aplicación del análisis factorial es que la matriz de correlaciones entre los ítems no sea esférica. En este caso la matriz de correlaciones resultó adecuada para la factorización. Para comprobar este supuesto se procedió a realizar la prueba de esfericidad de Bartlett y a la obtención del índice KMO, cuyos

resultados indicaron que la muestra era adecuada para la realización del análisis factorial.

Los resultados de ambas pruebas mostraron, por un lado que la matriz de correlaciones entre los ítems no era esférica, pues se obtuvo un valor alto y significativo ( $X^2 = 4800.539$ ;  $p = 0.000$ ). Por otro lado, la medida de adecuación muestral del índice KMO fue superior a .926. Con estos resultados se pudo afirmar que la matriz de datos era adecuada para la aplicación del análisis factorial (Cuadro 2).

Como método de extracción de los factores, se aplicó el procedimiento de análisis de componentes principales y como método de rotación Varimax. Con dichos procedimientos se obtuvo la existencia de cinco factores con autovalores mayores que 1. Estos cinco factores explicaron un 75.16 % de la varianza.

Es importante señalar que en la construcción teórica del instrumento se establecieron 5 factores, los cuales agruparon correctamente a sus respectivos ítems, salvo en el caso del ítem 1a\_2 (principios éticos y valores que fundamentan la creación de una cultura organizacional), el cual no quedó agrupado dentro de ningún factor, por lo que se decidió excluirlo del análisis.

**Cuadro 2. Cargas factoriales del instrumento: criterios de liderazgo**

		$X^2 = 43201.63; p = 0.000$								
		0.9								
Items	1e 27	1e 28	1e 29	1e 30	1e 31	1e 32	1e 33	1e 34	1e 35	
Factor 1	.784	.773	.778	.786	.782	.801	.832	.759	.784	
Items	1b 8	1b 9	1b 10	1b 11	1b 12	1b 13	1b 14			
Factor 2	.733	.784	.791	.757	.779	.760	.767			
Items	1c 15	1c 16	1c 17	1c 18	1c 19	1c 20				
Factor 3	.819	.801	.866	.759	.830	.822				
Items	1d 21	1d 22	1d 23	1d 24	1d 25	1d 26				
Factor 4	.671	.653	.692	.714	.720	.788				
Items	1a 1	1a 2	1a 3	1a 4	1a 5	1a 6	1a 7			
Factor 5	.536		.632	.706	.693	.680	.675			

1a: Misión, valores y ética  
1b: mejoramiento gerencial y desempeño organizacional  
1c: partes interesadas externas  
1d: cultura de excelencia  
1e: Organización flexible y manejo efectivo

Fuente: elaboración propia.

Una vez obtenidos los factores y hechos los ajustes correspondientes en la base de datos, se procedió a calcular la consistencia interna de los cinco factores. Como se puede apreciar en el cuadro 3, en los cinco factores se obtuvieron valores alfa por encima de .90, lo cual da cuenta de la fiabilidad de cada uno de los factores. En base a los valores obtenidos en ambas pruebas, se puede afirmar que el instrumento denominado “criterios de liderazgo” es válido y puede suponerse fiable debido a los resultados que arroja la evaluación de su consistencia interna.

**Cuadro 3. Valores alfa de Cronbach del instrumento: criterios de liderazgo**

Instrumento	Factor	Alfa de Cronbach
Liderazgo	1	<b>0.96</b>
	2	<b>0.93</b>
	3	<b>0.93</b>
	4	<b>0.94</b>
	5	<b>0.93</b>

Fuente: elaboración propia.

#### Evaluación de la validez y confiabilidad del instrumento: Competencias directivas

**Cuadro 4. Cargas factoriales del instrumento: competencias directivas**

Esfericidad	X2 = 2365.68; p = 0.000							
KMO	.886							
Items	2est_5	2ges_17	2mej_18	2mej_19	2mej_20	2aut_21	2aut_22	2aut_23
Factor 1 (gestión personal)	.599	.547	.764	.770	.716	.726	.614	.749
Items	2est_2	2int_6	2int_8	2int_9	2int_10	2per_12	2ges_15	2ges_16
Factor 2 (competencias interpersonales)	.650	.556	.557	.601	.512	.497	.734	.698
Items	2est_1	2est_3	2est_4	2int_7	2int_11	2per_13	2per_14	
Factor 3 (competencias estratégicas de negocios)	.493	.769	.734	.576	.594	.777	.706	

2est: competencias estratégicas  
 2int: competencias intratécnicas  
 2per: competencias personales  
 2ges: competencias de gestión personal  
 2mej: competencias de mejora personal  
 2aut: competencias de autogobierno

Fuente: elaboración propia.

El instrumento está conformado por 7 factores teóricos y 23 reactivos. Los resultados del análisis factorial mostraron, por un lado que la matriz de correlaciones entre los ítems no era esférica, pues se obtuvo un valor alto y significativo ( $X^2 = 2365.68$ ;  $p = 0.000$ ). Por otro lado, la medida de adecuación muestral del índice KMO se ubicó en .886 y la varianza explicada alcanzó el 59.47%.

Ahora bien, los resultados de la matriz rotada del análisis factorial, indican la existencia de 3 factores, lo que significa que es necesario realizar algunos ajustes a la estructura original del instrumento; cuidando de que los nombres de los factores originales se conservaran para evitar alteraciones a las hipótesis de investigación. El factor 1, recupera aquellos ítems que pertenecen a la esfera de la gestión y las cualidades personales del líder, por lo que este factor recibió el nombre de “gestión personal”. El segundo factor recupera en mayor medida aquellos ítems que están referidos a las capacidades personales con que cuenta el líder para comunicarse y apoyar a los demás, por lo que fue llamado “Competencias interpersonales”. El tercer factor agrupa a aquellos ítems que están referidos básicamente a capacidades personales de negocios con que cuenta el líder, por lo que este factor recibió el nombre de “competencias estratégicas de negocios” (Cuadro 4).



Después de agregar cada uno de los ítems en sus respectivos factores, se procedió a calcular la consistencia interna de los tres factores. Como se puede apreciar en el cuadro 5, en los tres factores se obtuvieron valores alfa cercanos a .90, lo cual da cuenta de la fiabilidad de cada uno de los factores. En consecuencia, se puede señalar que dicho instrumento es válido y confiable.

**Cuadro 5. Valores alfa de Cronbach del instrumento: competencias directivas**

Instrumento	Factor	Alfa de Cronbach
Competencias directivas	1	<b>0.91</b>
	2	<b>0.89</b>
	3	<b>0.88</b>

Fuente: elaboración propia.

#### Evaluación de la validez y confiabilidad del instrumento: criterio de resultados clave

**Cuadro 6. Cargas factoriales del instrumento: criterio de resultados clave**

Esfericidad	$X^2 = 1983.09; p = 0.000$									
KMO	0.901									
Items	3resest_1	3resest_2	3resest_3	3resest_4	3inddes_7	3inddes_8	3inddes_9	3inddes_10	3inddes_11	3inddes_12
Factor 1	.777	.833	.808	.655	.876	.852	.859	.829	.658	.744
Items	3resest_5	3resest_6	3inddes_13	3inddes_14						
Factor 2	.940	.663	.902	.638						

3resest: resultados estratégicos clave  
3indde: indicadores de desempeño clave

Fuente: elaboración propia.

Después de agregar cada uno de los ítems en sus respectivos factores, se procedió a calcular la consistencia interna de los tres factores. Como se puede apreciar en el cuadro 7, en los tres factores se obtuvieron valores alfa cercanos a .90, lo cual da cuenta de la fiabilidad de cada uno de los factores. Con base en los resultados del análisis factorial y los valores de Cronbach, se puede afirmar que dicho instrumento es válido y confiable.

**Cuadro 7. Valores alfa de Cronbach del instrumento: criterio de resultados clave**

Instrumento	Factor	Alfa de Cronbach
Criterios de resultado clave	1	<b>0.957</b>
Criterios de resultado clave	2	<b>0.883</b>

Fuente: elaboración propia.

#### La construcción de las dimensiones y/o factores latentes finales.

Hasta el momento, se han expuesto los 10 factores que se obtuvieron a partir del análisis factorial exploratorio. El siguiente paso, consistió en agregar analíticamente cada uno de los ítems en sus respectivos factores. Una vez obtenidos los nuevos factores, se procedió a obtener sus

valores mínimos y máximos, así como sus medias y desviaciones estándar. Al efectuar una evaluación conjunta de dichos valores, se puede asumir que las

#### Cuadro 8. Factores latentes finales

Instrumentos/factores	Puntajes			
	Valor mínimo	Valor máximo	Media	D. estandar
<b>Criterios de liderazgo</b>	<b>60</b>	<b>170</b>	<b>149.22</b>	<b>20.40</b>
Factor 1 (Organización flexible)	1	45	39.72	7.154
Factor 2 (mejoramiento gerencial y desempeño)	9	35	31.08	4.872
Factor 3 (Partes interesadas externas)	1	30	23.85	6.576
Factor 4 (Cultura de excelencia con las personas)	9	30	27.28	3.729
Factor 5 (misión, valores, éticas y modelo rol)	7	30	27.29	3.792
<b>Competencias directivas</b>	<b>54</b>	<b>115</b>	<b>102.28</b>	<b>13.02</b>
Factor 1 (gestión personal)	12	40	35.06	5.459
Factor 2 (capacidades personales intratégicas)	17	40	35.60	4.871
Factor 3 (capacidades estratégicas de negocios)	15	35	31.62	4.346
<b>Criterio de resultados clave</b>	<b>1</b>	<b>70</b>	<b>55.87</b>	<b>14.13</b>
Factor 1 (Planeación y evaluación organizacional)	1	50	40.62	10.252
Factor 2 (Comparación inter organizacional)	1	20	15.26	4.679

Fuente: elaboración propia.

#### Comprobación de hipótesis

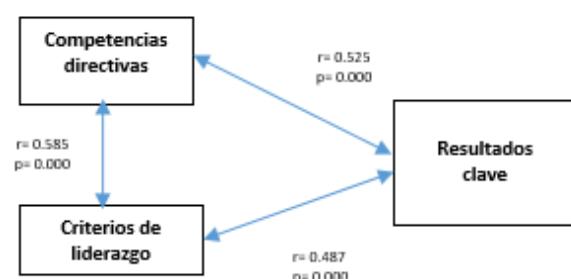
Dado que en la investigación se planteó conocer la relación existente entre dos o más variables, se decidió utilizar la técnica estadística denominada análisis de correlación. Dicha técnica, arroja un coeficiente de correlación de Pearson (por su sigla r) que permite apreciar la fuerza y dirección de asociación entre variables. Para facilitar el análisis de la información, y especialmente, el grado de correlación entre variables, se utilizaron los siguientes valores: un valor menor a 0.50 indica una correlación positiva baja, un valor entre 0.51 y 0.70 una correlación positiva moderada, un valor entre 0.71 y 0.90 una correlación positiva alta y un valor entre 0.91 y 1 una correlación grande y perfecta.

La figura 5, expone las asociaciones entre factores que intervienen en la primera hipótesis, la cual plantea que las competencias directivas y el criterio de liderazgo están positivamente relacionadas con los resultados clave. Al respecto, los resultados indican que las competencias directivas y los criterios de liderazgo están asociados en un 0.585 (moderada); en tanto, las competencias directivas y los resultados clave están asociados en un 0.525 (moderada), y los criterios de liderazgo y los resultados clave se muestran asociados en un 0.487 (baja). Por tanto, los coeficientes de determinación indican que hay una relación positiva y significativa en las tres variables involucradas en el análisis, no obstante la fuerza

distancias entre sus medias, aunque bajas, brindan la pauta para aplicar el análisis de correlación (Cuadro 8).

de relación es baja entre los criterios de liderazgo y los resultados clave.

Figura 5. Coeficientes de correlación de los factores asociados a la hipótesis 1



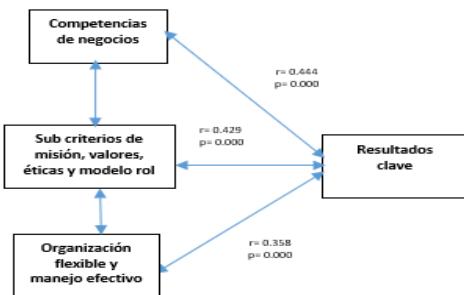
Fuente: elaboración propia.

La segunda hipótesis planteada en la investigación, señala que las competencias de negocios, los subcriterios de misión, valores y modelo rol, así como la organización flexible y el manejo efectivo, están positivamente relacionados con el criterio de resultados clave. Los resultados indican que las competencias de negocios y los resultados clave, están relacionados en 0.444 (baja), los subcriterios de misión, valores, éticas y modelo rol y los resultados clave, están relacionados en un 0.429 (baja) y, finalmente, la organización flexible y manejo efectivo y los resultados clave están relacionados en un 0.358 (baja). En



síntesis, se puede señalar que hay una relación positiva y significativa entre las distintas variables, sin embargo, la magnitud de la asociación es muy débil en los tres casos (Figura 6).

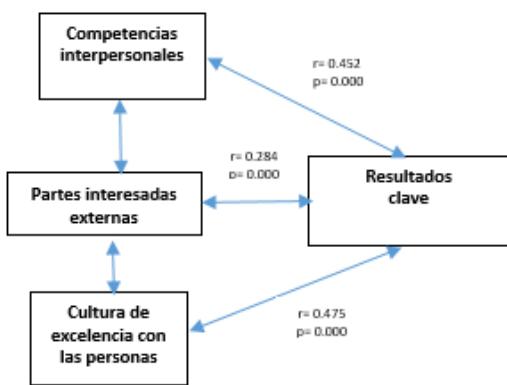
**Figura 6. Coeficientes de correlación de los factores asociados a la hipótesis 2**



Fuente: elaboración propia.

La tercera hipótesis plantea que las competencias interpersonales, las partes interesadas externas, la cultura de excelencia con las personas, están positivamente relacionadas con el criterio de resultados clave. Los resultados indican que las competencias interpersonales y los resultados clave, están asociados en 0.452 (baja), las partes interesadas externas y los resultados clave en 0.284 (baja) y la cultura de excelencia con las personas y los resultados clave en un 0.475 (baja). Para ponerlo en términos más sencillos, la relación entre las distintas variables involucradas en la hipótesis son positivas y significativas, sin embargo, la fuerza de asociación entre cada una de ellas es muy débil (Figura 7).

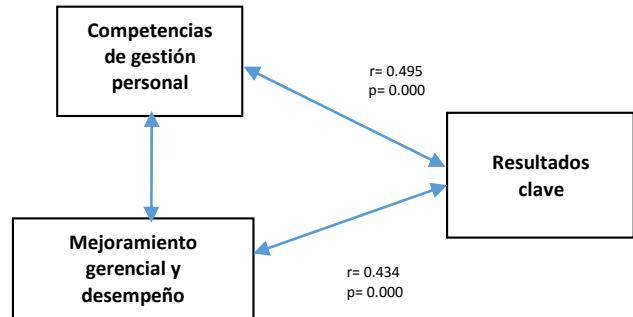
**Figura 7. Coeficientes de correlación de los factores asociados a la hipótesis 3**



Fuente: elaboración propia.

La cuarta hipótesis, plantea que las competencias de gestión personal, el subcriterio de mejoramiento gerencial y desempeño organizacional, están positivamente relacionados con el criterio de resultados clave. Los resultados muestran que las competencias de gestión y los resultados clave están relacionados en un 0.495 (baja), y el mejoramiento gerencial y el desempeño organizacional y los resultados clave, están asociados en 0.434 (baja). En conclusión, se puede señalar que hay una relación positiva y significativa entre las variables, pero la fuerza de asociación es baja (Figura 8).

**Figura 8. Coeficientes de correlación de los factores asociados a la hipótesis 4.**



Fuente: elaboración propia.

## CONCLUSIONES Y REPERCUSIONES

El objetivo del estudio fue investigar la relación entre los criterios de liderazgo, las competencias directivas y los criterios de resultados clave del EFQM, en 149 empresas turísticas de la ciudad de Guanajuato. Basados en la literatura existente, se diseñó un esquema de análisis que expone las relaciones entre factores de los tres instrumentos empleados en la investigación. En el caso de la primera hipótesis, los coeficientes de correlación de Pearson muestran una asociación positiva y significativa entre los criterios de liderazgo, las competencias directivas y los resultados clave, no obstante, la fuerza de asociación es mayor entre las competencias directivas y los resultados clave, pues alcanzan el 0.525.

En el caso de las hipótesis 2, 3 y 4, se identificó una correlación positiva y significativa entre todos los factores involucrados, lo cual permite afirmar que dichas hipótesis quedan validadas de manera empírica. Sin embargo, es conveniente destacar aquellos factores que tuvieron un mayor nivel de asociación con los resultados clave. En el caso de las competencias directivas, los factores que tuvieron un mayor peso con los resultados clave, fueron las competencias de gestión (0.495), las interpersonales

(0.452) y las de negocios (0.444). Esto significa que aquellos directivos que tienen la capacidad de mantener el equilibrio personal, de asumir errores personales, de adquirir nuevos conocimientos, de tomar decisiones de modo adecuado, de reaccionar con las emociones y estados de ánimo adecuados, de escuchar, de transmitir ideas de manera efectiva, de desarrollar el potencial de cada persona, de generar una ambiente de colaboración y confianza, de mostrar un comportamiento emprendedor, de programar las actividades de manera adecuada, de identificar y tratar la información de manera adecuada; aunado a aquellos que tienen la capacidad de utilizar los recursos del modo más idóneo, de satisfacer las necesidades del cliente, de alcanzar acuerdos satisfactorios entre las partes, de ver el lado positivo de la realidad y de establecer metas elevadas para sí y para los demás, muestran una relación positiva y significativa con los resultados clave.

En tanto, en los criterios de liderazgo, los factores que tuvieron una mejor asociación son las de cultura de excelencia (0.475), las de mejoramiento gerencial (0.434) y las de misión, visión, éticas y modelo rol (0.429). Esto implica que aquellos líderes que son accesibles, escuchan de manera activa, son fuente de inspiración y cohesión, ayudan y apoyan a las personas para hacer realidad sus planes, objetivos y metas, dan reconocimiento oportuna y adecuadamente a los esfuerzos de personas y equipos de todos los niveles de la organización, implantan un sistema de gestión de procesos, que desarrollan e implantan procesos que permiten el desarrollo y actualización de la política y la estrategia, que miden, revisan y evalúan los resultados clave, e implantan procesos innovadores creativos y participativos, orientados a la mejora del sistema gerencial, exponen una relación positiva y significativa con los resultados clave.

De igual forma, es trascendental señalar que en la presente investigación se encontró evidencia a favor de la fiabilidad y validez del instrumento denominado criterios de liderazgo del EFQM, es decir, que dicho instrumento, realmente contribuye a medir lo que pretende medir, pese a la diferencia de contextos sociales y organizacionales. En cambio, los análisis estadísticos efectuados sobre los instrumentos de competencias directivas y criterios de resultados clave, mostraron que dichos instrumentos no reflejaban correctamente lo que pretendían medir, por lo que se procedió a ajustar empíricamente los ítems en sus respectivas dimensiones o factores latentes, por lo que ahora dichos instrumentos pueden ser utilizados en futuras investigaciones.

## Alcances y limitaciones

Vale la pena señalar que el estudio tiene dos limitaciones metodológicas. La primera es que la información al ser representativa del sector turístico de la Ciudad de Guanajuato, no puede ser extrapolada a otros contextos organizacionales. La segunda es que en esta investigación, sólo se retomaron dos componentes (criterios) del modelo europeo EFQM, lo que limitó la posibilidad de identificar una mayor cantidad de asociaciones entre las variables, por lo que una tarea pendiente en la investigación, sería la de diseñar un modelo estadístico más complejo que incluya todos los componentes.

Otra tarea pendiente, sería la de diseñar nuevos modelos de relación, por ejemplo, el ISO 9000 y el EFQM, o el Baldridge y el EFQM. De entre estas posibles combinaciones, se podrían comparar diferentes sectores económicos y tipos de líderes, o bien comparar empresas certificadas y no certificadas en modelos de calidad como lo hicieron Roca-Puig et al., (2006). Sin embargo, la tarea más apremiante de este trabajo, sería la del desarrollo de un modelo más complejo de liderazgo para la calidad, tal y como lo trabajaron Laksman (2006) y Kanji (2008 y 2008a).

En resumen, aunque el tema del liderazgo ha sido estudiando desde diferentes vertientes, aún hacen falta investigaciones comparativas, donde se pongan en juego perspectivas teóricas y propuestas de análisis empírico, que contribuyan a dar luz sobre aquellos aspectos o rasgos que debe portar un líder para orientar a la organización hacia modelos de calidad más exitosos.

## REFERENCIAS

- Ahmad, H. (2010). Total Quality Management and Leadership an Experimental Investigation of ISO Certified Companies in Jordan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2, 382-398.
- Akdere, 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.
- Antunes, G., Pires, A. and Machado, V. (2008). Economics aspects of quality and organizational performance –a study in Setúbal care homes for elderly persons. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19, 79-88.



Bäckström, I., Pernilla, I. and Wiklund, H. (2011). Learning from others to adapt quality management to the future. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22, 187-196

Boon Ooi, K. (2012). The effectiveness of TQM: A simulator for knowledge distribution?. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23, 653-671.

Bou-Llusar, C., Escrig-Tena, A., Roca-Puig, V. and 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., and Beltrán-Martin, I., (2005). Total Quality Management High-Commitment Human Resource Strategy and Firm Performance: An empirical Study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16, 71-86.

Cardona, P., and García Lombardía, P. (2009). Como desarrollar las competencias de liderazgo. Pamplona: EUNSA, IESE.

Cardona, P., and Wilkinson, H. (2009). Creciendo como líder. Pamplona: EUNSA, IESE.

Castro Calvín, J., González Simón, M., Guenaga Garay, G. and 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*, Vol. 27 No. 2, pp. 1-34.

Challis, D., Samson, D. and Lawson B. (2005). Impact of technological, organizational and human resources investment on employee and manufacturing performance: Australian and New Zealand evidence. *International Journal of Production Research*, 43, 81-107

Correia, R., Emerson, M., and Lourenco, L. (2010). Transformational Leadership and TQM implementation. *Advances in Management*, 3, 7-18

Cragg, P. (2005), "The Information Systems Content of the Baldrige and EFQM", *Total Quality Management & Business Excellence*, 16, 1001-1008.

Criado, F. and Calvo-Mora, A. (2009). Excellence profiles in Spanish firms with quality management systems. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20, 655-679.

Dixon, G. (2009). Can We Lead and Follow. *Engineering Management Journal*, 21, 34-41.

Doeleman, H.J., Have, S. & Ahaus, K. (2012). The moderating role of leadership in the relationship between management control and business excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23, 591-611.

Dror, S. (2008). The Balanced Scorecard versus Quality Award Models as Strategic Frameworks. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19, 583-593.

EFQM 2010 (2009). EFQM Excellence Model. Brussels: European Foundation for Quality Management EFQM.

Fisher, C., Barfield, J., Li, J. and Mehta, R. (2005). Retesting a Model of the Deming Management Method. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16, 401-412.

Frederick Littrell, R. & Cruz Barba, E. (2013). North and South Latin America. Influence of values on preferred leader behavior in Chile and Mexico. *Journal of Management Development*, 32, 629-656.

Gorji, M. and Siami, S. (2011). Self-assessment with regard to EFQM model and the relationship between its criteria and organizations' performance. *Business and Management Review*, 1, 7-15.

Gutiérrez Gutiérrez, L., Tamayo Torres I. and Barrales Molina V. (2010). Quality management initiatives in Europe; An empirical analysis according to their structural elements. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21, 577-601.

Chih, W. & Lin, Y. (2009). The study of the antecedent factors of organizational commitment for high-tech industries in Taiwan. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20, 799-815.

He, Z., Hill, J., Wang, P., and Yue, G. (2011). Validation of the Theoretical Model underlying the Bladidge Criteria: Evidence from China. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22, 243-263.

Heras-Saizarbitoria, I., Casadesús, M. and Marimón F. (2011). The impact of ISO 9001 and the EFQM Model. The view of the assessors. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22, 197-218.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2000). *Metodología de la investigación*. México, D. F.: Mc Graw Hill.

- Kanji, G. (2008). Leadership is Prime: How do you measure Leadership Excellence?. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19, 417-427.
- Kanji, G. (2008a). Reality check of Six Sigma for Business Excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19, 575-582.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). Investigación del comportamiento. *Métodos de investigación en ciencias sociales*. México, D.F.: Mc. Graw Hill.
- Lakshman, C. (2006). A Theory of Leadership for Quality Lessons from TQM for Leadership Theory. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17, 41-60.
- Laohavichien, T., Freedendall, L., & Cantrell, S. (2009). The Effects of Transformational and Transactional Leadership on Quality Improvement. *Quality Management Journal*, 16, 7-24.
- Lara García, F. (2005). Estudio de la gestión del conocimiento sobre los resultados organizativos: análisis del efecto mediador de las competencias directivas. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia, Valencia.
- Larsson, J. and Vinberg, S. (2010). Leadership behavior in successful organizations: Universal or situation-dependent?. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21, 317-334.
- Madan, P. (2010). An Award Journey for Business Excellence: the Case Study of a Public Sector Unit. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21, 1343-1364.
- Martín-Castilla, J. (2002). Possible Ethical Implications in the Deployment of the EFQM Excellence Model. *Journal of Business Ethics*, 39, 125-134.
- Muratbekova-Touron, M. (2009). Why Multinational Company introduces a Competency-based Leadership Model: a Two Theory Approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 606-632.
- Nwabueze, U. (2011). Implementing TQM in healthcare: The critical leadership traits". *Total Quality Management & Business Excellence*, 22, 331-343.
- Oakland, J. (2011). Leadership and policy deployment: the backbone of TQM. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22, 517-534.
- Pabedinskaité, A., & Vitkauskas, R. (2011). The Implementation of Quality Management Principles in Lithuanian Enterprises. *Economics and Management*, 16, 252-257.
- Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., Bou-Llusar, J., & Beltrán-Martin, I. (2006). A Systemic and Contingent View of the Basic Elements of Quality Management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17, 1111-1127.
- Romero, E. (2004). Latin American Leadership: El Patrón & El Líder Moderno. *Cross Cultural Management*, 11, 25-36.
- Ruiz, C., Wan, J. & Hamlin, R. (2013). "What makes managers effective in Mexico?. *Leadership & Organization Development Journal*, 34, 130-145.
- Rusjan, B. (2005). Usefulness of the EFQM Excellence Model: Theoretical Explanation of Some Conceptual and Methodological Issues. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16, 363-380.
- Sakthivel, P.B., and Raju, R. (2006). Conceptualizing Total Quality Management in Engineering Education and Developing a TQM Educational Excellence Model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17, 913-934.
- Sangüesa, M., Mateo, R. and Ilzarbe, L. (2007). How Hospitals Choose a Quality Management System: Relevant Criteria in Large Spanish Hospitals. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18, 613-630.
- SDT. (2010). Secretaría de Desarrollo Turístico. Actividad Turística y Perfil del Visitante Estatal 2010. México: Gobierno del Estado de Guanajuato.
- Suárez-Barraza, M. Ramis-Pujol, J. & Sández-Arzaga, F. (2011). Finding kaizen approach in small Mexican family businesses: an exploratory study. *Journal of Family Business*, 1, 107-128.
- Thürer, M. & Moacir Godinho, F. (2013). Competitive priorities of small manufacturers in Brazil. *Industrial Management & Data*, 113, 856-874.
- Tutuncu, O. and Kucukusta, D. (2007). Relationship between Organizational and EFQM Business Excellence Model: A study on Turkish Quality Award Winners. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18, 1083-1096.



Yong Koh, T. and Pheng Low, S. (2010). Empiricist Framework for TQM Implementation in Construction Companies. *Journal of Management in Engineering*, 26, 133-143.

Zakaria, S., Wan Yusoff, W. & Raja Madun, R. (2012). Leadership Challenges during Change Transformation Process. *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 6, 223-232.

