



XXI Congreso Barcelona
ACEDE 2011

CREATIVIDAD: EL FUTURO DE LA EMPRESA

Barcelona, 4, 5 y 6 de septiembre de 2011

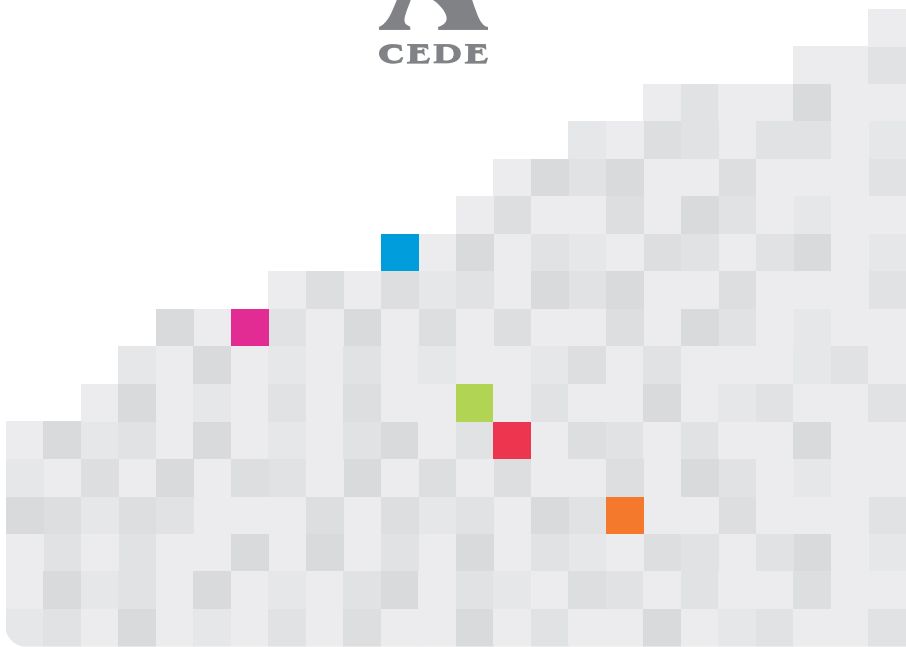
Universidad de Barcelona
Facultad de Economía y Empresa
Av. Diagonal, 696
08034 Barcelona

www.congresoacede.org/2011

CREATIVIDAD: EL FUTURO DE LA EMPRESA

Barcelona, 4, 5 y 6 de septiembre de 2011

A
CEDE



DOMINGO, 4 DE SEPTIEMBRE DE 2011

Edificio Histórico de la Universidad de Barcelona

Gran Via de les Corts Catalanes, 585, Barcelona (Metro L1 y L2, Universitat)

- 16.00 h >> **Registro y recogida de documentación** (Vestíbulo)
- 16.00 h – 19.00 h **Reuniones de las Secciones de ACEDE** (Aulario Josep Carner)
- 19.00 h – 20.00 h **SESIÓN DE BIENVENIDA AL CONGRESO con la presencia de:**
(Paraninfo)
 - Excmo. y Magfco. Sr. Dídac Ramírez (Rector de la Universidad de Barcelona)
- 20.00 h – 22.00 h **Cóctel de bienvenida** (Jardín central)

LUNES, 5 DE SEPTIEMBRE DE 2011

Facultad de Economía y Empresa

Av. Diagonal, 696, Barcelona (Metro L3, Zona Universitària)

- 08.45 h >> **Registro y recogida de documentación**
- 09.00 h – 09.30 h **SESIÓN INAUGURAL DEL CONGRESO con la presencia de:**
(Aula Magna 696)
 - Ilma. Sra. Elisenda Paluzie (Decana de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Barcelona)
 - Dr. Antoni Castellà (Secretario de Universidades e Investigación de la Generalitat de Catalunya)
 - Ilma. Sra. Sònia Recasens (Teniente de alcalde de Economía, Empresa y Ocupación del Ayuntamiento de Barcelona)

PLENARIA I

LUNES, 5 DE SEPTIEMBRE DE 2011

9.30 h – 10.45 h (Aula Magna 696)

Understanding the nascent entrepreneurial process

Dimo Dimov (Newcastle Business School)

- 10.45 h – 11.15 h **Pausa café**

SESIONES PARALELAS I

LUNES, 5 DE SEPTIEMBRE DE 2011

11.15 h – 12.45 h (Facultad de Economía y Empresa)

- **Dirección internacional - I** (Aula 9B)
Presidencia de sesión: Ramírez, Marisa (Universidad de Zaragoza)

La organización lingüística de la empresa multinacional: el español como lengua vehicular

- Durán Herrera, Juan José (Universidad Autónoma de Madrid)
- López Duarte, Cristina (Universidad de Oviedo)
- Vidal Suárez, Marta Maria (Universidad de Oviedo)

Relator/a: Grau Algueró, Carles (Universitat de Barcelona)

SESIONES PARALELAS III

LUNES, 5 DE SEPTIEMBRE DE 2011

18.00 h – 19.30 h (Facultad de Economía y Empresa)

El modelo de deming en el contexto de los servicios:

un análisis de aplicabilidad en organizaciones de turismo deportivo

- Rodrigues, Pedro (Polytechnic Institute of Bragança, Portugal)
- Miguel-Dávila, José Ángel (Universidad de León)

Relator/a: Martínez Fuentes, Clara (Universitat de València)

■ Marketing estratégico - II (Sala de Juntas 1)

Presidencia de sesión: Fraj, Elena (Universidad de Zaragoza)

Efecto directo e indirecto del nivel de uso del e-business sobre los resultados económicos: una aplicación a la franquicia

- Bordonaba Juste, M. Victoria (Universidad de Zaragoza)
- Lucia Palacios, Laura (Universidad de Zaragoza)
- Polo Redondo, Yolanda (Universidad de Zaragoza)

Relator/a: Martín Castejón, Pedro Juan (Universidad de Murcia)

La lealtad hacia la marca de los aficionados al fútbol:

un modelo explicativo en base al valor de marca

- Llorens Monzonis, Jaume (Universitat Jaume I)
- Tortosa Edo, Vicent (Universitat Jaume I)
- Moliner Tena, Miguel Ángel (Universitat Jaume I)
- Sánchez García, Javier (Universitat Jaume I)

Relator/a: Echebarria Miguel, Carmen (Universidad del País Vasco)

Marketing G2G networks

- Barrantia Legarreta, Jose María (Universidad del País Vasco)
- Echebarria Miguel, Carmen (Universidad del País Vasco)

Relator/a: Casas Romeo, Agustí (Universitat de Barcelona)

■ Marketing: análisis de mercados y consumidores - II (Sala de Juntas 2)

Presidencia de sesión: Sánchez Pérez, Manuel (Universidad de Almería)

Determinantes de la implicación del comprador por teléfono móvil.

El papel moderador del género

- San Martín Gutiérrez, Sonia (Universidad de Burgos)
- López-Catalán, Blanca (Universidad Pablo de Olavide)
- Ramón-Jerónimo, María Ángeles (Universidad Pablo de Olavide)

Relator/a: Martínez-López, Francisco J. (Universidad de Granada)

Determinants of Loyalty in Business Banking:

an offline and online comparison

- Fragata, Anabela (Instituto Politécnico de Viseu, Portugal)
- Muñoz Gallego, Pablo (Universidad de Salamanca)

Relator/a: Bravo Gil, Rafael (Universidad de Zaragoza)

XXI CONGRESO NACIONAL DE ACEDE
BARCELONA, SEPTIEMBRE 2011

**EL MODELO DE DEMING EN EL CONTEXTO DE LOS SERVICIOS:
UN ANÁLISIS DE APLICABILIDAD EN ORGANIZACIONES DE
TURISMO DEPORTIVO**

Pedro Rodrigues*

Research Centre in Sport, Health and Human Development
Polytechnic Institute of Bragança, Portugal

José Ángel Miguel-Dávila

Facultad de CC. Económicas y Empresariales
Universidad de León

*Pedro Rodrigues

Polytechnic Institute of Bragança
Campus de Santa Apolónia, Apartado 1101-73
5301 - 856 Bragança, Portugal
Tel. (+351) 273 330 662
Fax. (+351) 273 313 684
Email: pedror@ipb.pt

XXI CONGRESO NACIONAL DE ACEDE
SEPTIEMBRE 2011, BARCELONA

**EL MODELO DE DEMING EN EL CONTEXTO DE LOS SERVICIOS:
UN ANÁLISIS DE APLICABILIDAD EN ORGANIZACIONES DE
TURISMO DEPORTIVO**

Pedro Rodrigues
Research Centre in Sport, Health and Human Development
Polytechnic Institute of Bragança, Portugal

José Ángel Miguel-Dávila
Facultad de CC. Económicas y Empresariales
Universidad de León

Resumen

En este estudio se verifica la aplicabilidad del Modelo Teórico de Gestión de Deming elaborado por Anderson et al. (1994) (MGD) a la industria del turismo deportivo. El análisis de los datos, recogidos de directores de campos de golf y estaciones de esquí de 6 países, se realizó con un análisis factorial exploratorio (n=72 de IRL, UK y EEUU) y la Modelación con Ecuaciones Estructurales (n=126 de la Península Ibérica). Los resultados obtenidos soportan la aplicación del MGD a los servicios en general, refuerzan el reconocimiento de su eficacia e identifican los patrones *causa-efecto*, entre sus dimensiones básicas (liderazgo, cooperación, aprendizaje, gestión de procesos, mejora continua, realización de los trabajadores y satisfacción de los clientes). Este trabajo incorpora varios aspectos originales, destacándose el hecho de que es uno de los pocos que aplica MGD a los servicios y el primero que lo aplica al contexto de los servicios de turismo, deporte y turismo deportivo.

Palabras clave:

Calidad Total; Servicios; Deporte; Turismo; Modelo Deming

EL MODELO DE DEMING EN EL CONTEXTO DE LOS SERVICIOS: UN ANÁLISIS DE APLICABILIDAD EN ORGANIZACIONES DE TURISMO DEPORTIVO

1. INTRODUCCIÓN

El Método de Gestión de Deming (MGD) es más conocido como un conjunto prescriptivo de 14 puntos (Walton, 1986) que son complementados con las “siete enfermedades mortales” [“*seven deadly diseases*”] y los obstáculos [“*obstacles*”] que bloquean a la organización en su tarea de conseguir un desempeño superior (Deming, 1982, 1986). El MGD evolucionó conforme a las experiencias del Dr. Deming de modo que pudiera ser generalizable en diferentes contextos (Walton, 1986; Rungtusanatham et al., 2003), especialmente en el contexto de Japón y los EE.UU. A pesar de su aceptación como método eficaz de gestión en diferentes contextos y culturas, algunos autores señalan que el MGD es un conjunto de enseñanzas de Deming sin comprobación ni demostración empírica (Newman, 2001). Según Rungtusanatham et al. (2003) se han desarrollado dos corrientes teóricas con base en el MGD: el *Profound Knowledge* y el *Deming-based theory of TQM*. El concepto de *Profound Knowledge* forma la base de la articulación de los principios de transformación de Deming (1990) y no será aquí desarrollado. El *Deming-based theory of TQM* resulta de la necesidad intelectual y del imperativo pragmático de explicar la eficacia del MD (Rungtusanatham, et al., 2003). Anderson, Rungtusanatham & Schroeder (1994) examinan y evalúan la TQM idealizada por Deming, lo que resulta en un proceso de construcción de un modelo teórico que está en la base de este trabajo.

2. REVISIÓN DE BIBLIOGRAFÍA E HIPÓTESIS

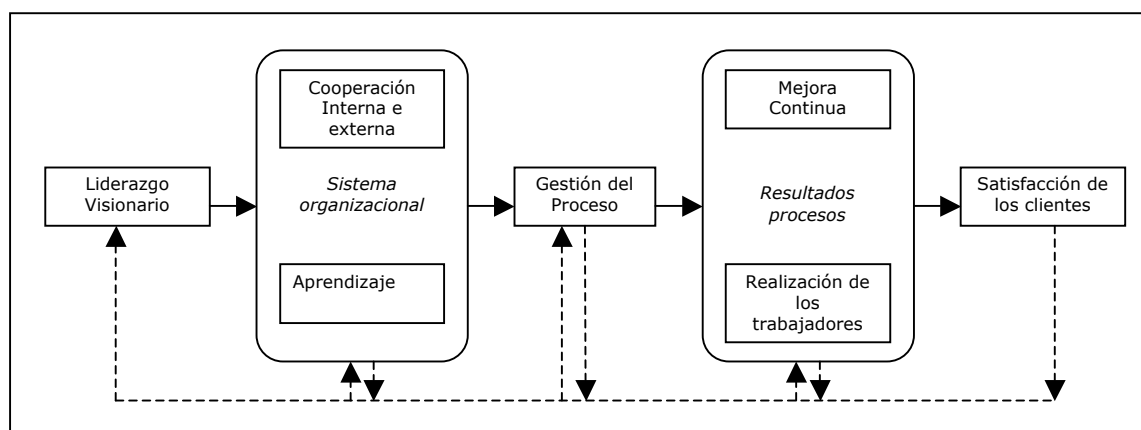
El Modelo de Gestión Deming (MGD) propuesto por Anderson, Rungtusanatham & Schroeder (1994) fue desarrollado por estos autores con base en el trabajo de Edwards Deming y resultó en los siete conceptos expuestos en la tabla 1. Anderson et al. (1994b: 479) resumieron el modelo teórico de la siguiente forma (figura 1): “La eficacia del Método de Gestión de Deming resulta de los esfuerzos del liderazgo para crear una organización que, simultáneamente, sea cooperativa y aprenda para facilitar la aplicación de las prácticas de gestión de procesos. Éstas, cuando son aplicadas, derivan en la satisfacción de los clientes y la supervivencia de la organización a través de la realización sostenible de los trabajadores y de la mejora continua de procesos, productos y servicios”.

Tabla - 1 Conceptos del modelo de gestión de Deming

Liderazgo Visionario (LV)	La capacidad de los gestores para establecer, colocar en práctica y conducir una visión de largo plazo para la organización, basada en las necesidades y las expectativas, en cambio permanente, de los clientes, por oposición a un papel de gestión de control interno.
Cooperación Interna y Externa (CIE)	La propensión de la organización en implicarse en actividades no competitivas internas, entre los trabajadores, y externas, con los proveedores.
Aprendizaje (A)	La capacidad de la organización en reconocer e incentivar el desarrollo de capacidades, técnicas y base de conocimiento.
Gestión del proceso (GP)	El conjunto de métodos y prácticas de comportamiento que enfatizan la gestión del proceso o la forma de desarrollar las tareas por oposición a las que destacan los resultados.
Mejora Continua (MC)	La propensión que la organización presenta en lo que respecta a la demanda de mejora de procesos, productos y servicios.
Realización de los trabajadores (RT)	El grado de satisfacción que los trabajadores presentan en lo referente a la continua satisfacción de sus necesidades por parte de la organización.
Satisfacción de los clientes (SC)	El grado de satisfacción que los clientes presentan en lo referente a la continua satisfacción de sus necesidades por parte de la organización.

Fuente: Anderson et al. (1994b)

Figura 1 - Modelo de gestión de Deming



Fuente: Anderson et al. (1994b)

2.1 El modelo de Deming y el Turismo Deportivo

Se analiza a continuación el modelo de Deming, desarrollado por Anderson et al. (1994b), y se integra la bibliografía entendida como pertinente de las corrientes de conocimiento generales que abordan estos conceptos y las aportaciones del conocimiento sobre calidad de servicio, ocio y turismo deportivo.

El liderazgo visionario

En el modelo teórico propuesto, el LV es definido como la capacidad de los gestores en establecer, colocar en práctica y conducir una visión de largo plazo para la organización, basada en las necesidades y de las expectativas, en cambio permanente, de los clientes, por oposición a un papel de

gestión de control interno. Según Anderson et al. (1994) este concepto encuentra soporte en varios trabajos publicados anteriormente. Esta forma de encarar el liderazgo implica una búsqueda constante de la mejora continua que demanda un liderazgo transformacional por oposición al liderazgo transaccional (Anderson, et al., 1994) lo que también es defendido en trabajos de revisión de bibliografía recientes como es el caso de Lakshman (2006:58). Este tipo de liderazgo es preconizado para los servicios en general por Eiglier et al. (1989) y varios autores defienden su aplicación en contextos específicos de servicios (Guest & Taylor, 1999; Tsang & Antony, 2001).

El liderazgo es uno de los temas más estudiados en la literatura de la Gestión Deportiva (Paton, 1987; Weese, 1995; Barrows, et al., 2010). Existen diversos trabajos que comprueban la validez de los conceptos usados en el contexto del deporte y del turismo (Kent & Chelladurai, 2001; Hsu et al., 2002; Hoye, 2004; Yusof & Shah, 2008; Honari et al., 2010). La bibliografía relativa al turismo es extensa en lo que se refiere al tratamiento del concepto LV. Entre los diversos trabajos publicados destacamos el de Hinkin & Tracey (1994) sobre empresas de alojamiento, en el que demuestra que el liderazgo influye en la percepción de la eficacia del liderazgo y la satisfacción de los subordinados, y el de Gill et al., 2006, en el que una buena gestión del liderazgo puede hacer disminuir el nivel de estrés en el empleo. También confirman los resultados de liderazgo los trabajos de Erkutlu (2008), en “*hoteles boutique*”, Kim (2009) en el contexto deportivo y Gill et al. (2010) en recursos humanos en la restauración.

Cooperación interna y externa

La cooperación, en este contexto, es sinónimo de colaboración entre diferentes individuos, grupos u organizaciones donde todas las entidades participan en las actividades de forma no competitiva y mutuamente benéfica. Podemos encontrar varios trabajos que soportan el hecho de que las organizaciones son sistemas cooperativos (Anderson et al., 1994) aunque parece ser que los conflictos y su gestión hacen, y harán, parte de la realidad social y organizacional contemporánea (Putnam, 1997). Deming, según Anderson et al. (1994b), es contrario a los ambientes competitivos y de conflicto, los cuales, generan miedo en los individuos; el miedo a cometer errores es un factor que condiciona la innovación (Peters & Austin, 1988) como confirman Perdomo-Ortiz et al. (2009).

El concepto de cooperación interna y externa de Anderson et al. (1994b) es muy similar a los conceptos encontrados en la bibliografía de investigación de servicios que usan el enfoque del conocimiento proveniente de las teorías de Recursos Humanos. Típicamente este enfoque incluye ítems como: la comunicación, la formación, el reconocimiento con base en objetivos de calidad y la

satisfacción de los empleados presente en la bibliografía de calidad de servicio (Cook & Verma, 2002; Douglas & Fredendall, 2004).

Los conceptos contemplados en la bibliografía referente a los servicios deportivos son muy similares a los usados por el autor del modelo. De ello son ejemplo los trabajos sobre la comunicación y participación de los empleados en la tomada de decisiones (Buján, 2004; Senlle et al., 2004), el concepto de cooperación en la organización de eventos de turismo deportivo (Walo et al., 1996), el condicionamiento social en la cooperación por parte de esquiadores de fondo (Heldt, 2005), o la necesidad de gestionar la relaciones internas en los Recursos Humanos en los campos de golf (Yang & Coates, 2010). En lo que respecta a la cooperación externa también se encuentran trabajos que soportan su aplicabilidad en el contexto del turismo deportivo (Odgen & Wilson, 2001; Gerbaux & Marcelpoil, 2006; Nordin & Svensson, 2007).

Aprendizaje

A semejanza de la cooperación este elemento es considerado como crítico para la implementación de las prácticas de gestión de procesos. En el modelo propuesto, el aprendizaje es considerado en el sentido de la capacidad y voluntad de la organización en dedicar recursos a actividades de aprendizaje o búsqueda de conocimiento a nivel individual, de grupo y organizacional. En lo que se refiere al modelo de estudio, según Deming, el aprendizaje organizacional genera dos tipos de conocimiento el “*conocimiento sobre el proceso*” y el “*conocimiento profundo*”: a) el conocimiento sobre el proceso de la tarea incluye la comprensión de la tecnología, los recursos humanos y los requisitos de la tarea, así como la explicación precisa de definiciones operacionales que conducen la actividad y a la evaluación de la calidad; b) el segundo tipo, el conocimiento profundo, es entendido, en este caso, como el conocimiento de base relacionado con la teoría de sistemas, estadística, psicología y teorías del conocimiento.

El aprendizaje realizado por los empleados asume un papel importante en los servicios. La mayoría de los servicios son suministrados a través del contacto con el personal, por lo que, el aprendizaje debería tener un impacto significativo en la calidad de servicio. No obstante, parece existir poca investigación empírica sobre el impacto del aprendizaje en la calidad de servicio (Douglas, et al., 2004; Heim, et al., 2010). Son varios los trabajos que resaltan la importancia del aprendizaje organizacional y su influencia en un modelo TQM (Stata, 1989; Mezas & Glynn, 1993; Foster et al., 2002; Di Xie, 2005; Flynn & Saladin, 2006). Parece ser que el concepto en cuestión es aplicable a las organizaciones de servicios (Darr et al., 1995; Lapré & Tsikriktsis, 2006), servicios de turismo (Baum & Ingram, 1998) y servicios deportivos (Senlle, et al., 2004; Heim & Ketzenberg, 2010).

Gestión del Proceso

Gestión del Proceso (GP), en la teoría propuesta, significa “*el conjunto de métodos y prácticas de comportamiento que enfatizan la gestión del proceso o la forma de desarrollar las tareas por oposición a las que destacan los resultados*”. Esta definición de GP es concordante con los modelos de gestión en servicios. Existen tres grandes corrientes de investigación sobre la gestión del proceso en servicios (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2006): a) la primera que considera la forma de diseñar el proceso de servicio recurriendo a la utilización de instrumentos como el *blueprinting* (Shostack, 1984) y el *quality function deployment*; b) una segunda corriente considera la forma de gestión del contacto con el cliente y la forma en que este influye en el proceso de percepción de calidad (Parasuraman et al., 1988; Kellogg & Chase, 1995); c) y por último, la corriente que examina las técnicas de gestión de calidad como el control estadístico de calidad (Sureshchandar et al., 2001) y *mistake proofing* (Stewart & Richard, 1999; Fitzsimmons, et al., 2006) en servicios.

En el contexto deportivo, las aproximaciones académicas de la gestión del proceso confirman la aplicabilidad del modelo al contexto deportivo. Estas se centran extensivamente en la categoría (b), anteriormente mencionada y designada como gestión del contacto. El análisis cronológico de la vasta bibliografía sobre el tema nos permite destacar algunos ejemplos. Por precursores y dotados de robustez metodológica, los trabajos iniciales como los de Taylor et al. (1993) y Crompton et al. (1991). Los trabajos recientes sobre este tema proliferan en la bibliografía, destacándose por su especificidad trabajos como los de Alexandris et al., 2006; Matzler, et al., 2007a; Dickson et al., 2008; Matzler et al., 2008; Hutchinson et al., 2009; Lee et al., 2010.

Los trabajos académicos relativos a los apartados a) y c) son raros, lo que no impide que la metodología de actuación subyacente no sea aplicable en el contexto de la gestión de campos de golf o estaciones de montaña. Habitualmente, en estos casos, y como han mencionado varios autores (Baud-Bovy & Lawson, 1998; Graves et al., 1998; Mill, 2008; Mayer, 2009; Heim, et al., 2010), las actividades de diseño del proceso de servicio se contratan externamente (proyectos iniciales y de remodelación). Se pueden encontrar varios trabajos sobre la definición de *standards* de calidad en estaciones de esquí (Ormiston et al., 1998; Needham et al., 2004; Needham & Rollins, 2005; Brey et al., 2008) y campos de golf (Warnken et al., 2001). A este respecto Casadesus et al. (2010:2458) analizan la difusión de la certificación en el sector turístico, según los cuales “en el sector turístico, España fue el primer país del mundo en definir los estándares de calidad específicos para cada subsector y un sistema de certificación por una tercera parte independiente”. La certificación, según normas específicas, no estaba (hasta el año 2006) muy difundida en el contexto de los campos de golf.

En España existían, en 2006, 12 estaciones de esquí con certificación específica mientras que ningún campo de golf presentaba certificación específica de calidad. Los autores estudian la diseminación de certificaciones de calidad en el sector turístico español y concluyen que se espera un incremento de la difusión de la normalización de los sistemas de calidad en el sector del turismo (Casadesus, et al., 2010).

Mejora continua

El concepto de mejora continua (MC) ha recibido gran atención por parte de los académicos y gestores. El carácter de la competición global nutre el perfeccionamiento de la calidad de productos (Sousa & Voss, 2002), servicios (Parasuraman et al., 1985) y procesos (Lindon et al., 2000; Vieira, 2000; Sousa, et al., 2002; Pinto, 2003; Fitzsimmons, et al., 2006). La mejora continua es el propósito principal del método de Deming (Anderson, et al., 1994) y está implicada en la reacción en cadena propuesta por Deming (1986); esta hace la siguiente conexión: una calidad superior conlleva costes más bajos y mayor cuota de mercado (clientes más satisfechos y leales) lo que proporciona a la organización una lógica racional para dedicarse a la MC de la calidad.

La bibliografía sobre innovación en turismo es escasa y la existente considera que: i) las organizaciones del sector, en general, son moderadamente innovadoras; ii) existen disparidades entre países; y, iii) se pueden encontrar algunas excepciones de destinos altamente innovadores, señal del potencial para el alcance de niveles de innovación superiores en el sector (Sundbo et al., 2007). En la bibliografía sobre la TQM en servicios deportivos, el concepto de MC también asume un papel central (Buján, 2004; Senlle, et al., 2004). Los autores reconocen que los conceptos de gestión de la calidad son todavía recientes en las organizaciones que prestan servicios deportivos; aun así, en los últimos años las organizaciones deportivas están expuestas a una competencia creciente y a niveles de exigencia aumentados por parte de los consumidores y proveedores. En este contexto, los sistemas de MC son un objetivo estratégico para captar e incrementar la fidelización de clientes. También son usadas como instrumento de diferenciación relativa de la competencia, como mencionan Mulligan & Llinares (2003). Mayer (2009) analiza la innovación en el contexto de la gestión de las estaciones de montaña y considera que los servicios de transporte prestados en las estaciones se pueden clasificar como intensivos en tecnología y estandarizados según la matriz propuesta por Sundbo & Gallouj (1998:8) y que la innovación es *dominada por los proveedores* (Pavitt, 1984).

Realización de los trabajadores

Anderson et al., (1994) entienden como Realización de los Trabajadores (RT) el nivel que estos presentan en lo referente a la continua satisfacción de sus necesidades por parte de la organización. Los autores sugieren que la RT es un concepto estructurado en: a) la satisfacción del empleo, que es el estado emocional agradable y positivo resultante de la evaluación del empleo o experiencia de trabajo, que permite al empleado una visión favorable de su trabajo; b) compromiso con el empleo, que es definido como el nivel de concordancia entre el empleado y los objetivos y valores fundamentales de la organización; y c) orgullo en el trabajo realizado, que fue enérgicamente defendido por Deming, en varias conferencias y en su método.

Los recursos humanos y su comportamiento determinan en gran medida los resultados de los sistemas de gestión adoptados (Ortner, 2000). El concepto RT está fuertemente soportado en la bibliografía sobre calidad de servicio (Oakland & Oakland, 1998). Sureshchandar et al. (2001) enfatizan que las organizaciones de servicios se deben centrar en la satisfacción de sus empleados ya que existe una fuerte correlación entre la percepción de bienestar por parte de los empleados y la percepción de calidad de servicio por parte de los clientes. Esta idea es corroborada por varios autores (Kristensen & Westlund, 2003; Montes et al., 2003; Kristensen & Westlund, 2004).

La bibliografía sobre servicios resalta además la importancia de la satisfacción de los clientes internos en los servicios deportivos (Senlle, et al., 2004) y en los servicios de Turismo Deportivo (Herzberg et al., 1959; Ajzen & Fishbein, 1980; Katz, 1980; Nicholson, 1984; Martensen & Gronholdt, 2001; Ismert & Petrick, 2004; Alverén & Eriksson, 2010).

Satisfacción de los clientes

Anderson et al. (1994) definen este concepto como el grado de satisfacción que los clientes presentan en lo referente a la continua satisfacción de sus necesidades por parte de la organización. Su importancia para la teoría de la gestión de la calidad es consensuada; su definición, y consecuentemente su medición, ha sido basada en la percepción que los clientes tienen de la calidad de los productos y servicios (Anderson, et al., 1994; Harvey, 1998). El cliente tiene una importancia central en el proceso de gestión de la calidad y su satisfacción es subyacente a la totalidad del MGD (Anderson, et al., 1994).

Varios son los autores que concluyen que las prácticas internas de calidad influyen en la satisfacción del cliente (Nilsson et al., 2001; Ferrand & Vecchiatini, 2002). En línea con otros sectores de servicios la gran mayoría de los artículos publicados asumen que niveles elevados de calidad de servicio percibida implican consecuencias positivas para el desempeño de las organizaciones (Agus, 2004). En la industria del *fitness*, la percepción de calidad de servicio predice la satisfacción del cliente y la lealtad (Makover, 2003). Theodorakis et al. (2001) en su estudio realizado en dos eventos deportivos en Grecia (con datos de 173 espectadores), concluyen que todas las dimensiones de calidad de servicio percibida (acceso, respuesta, fiabilidad, seguridad y elementos tangibles) se correlacionan positivamente con la satisfacción de cliente. Lee et al. (2010) analizan la relación entre calidad percibida y satisfacción (datos relativos a jugadores de golf) y concluyen que las dimensiones “elementos tangibles” y la “empatía” son elementos determinantes en la “satisfacción del cliente”. A este respecto Matzler et al. (2008), en su trabajo en estaciones de esquí, y Petrick et al. (1999), en campos de golf también concluyen que la satisfacción de cliente puede ser influida, de forma significativa, por: a) factores personales (como las características demográficas y/o variables de participación deportiva); b) características del producto (destino); o/y c) características específicas del momento temporal. Por su parte, Hutchinson et al. (2009) están en desacuerdo parcial con esta asunción; utilizando datos recogidos de jugadores de golf, concluyen que la “*calidad del servicio*” no tiene una influencia directa significativa en el “*valor percibido*” o la “*satisfacción del cliente*”, pero sí presenta una influencia significativa en la “*equidad*”. Y que la “*equidad*” tiene una influencia significativa y directa en el “*valor*” y la “*satisfacción del cliente*”; y el “*valor*” presenta una influencia significativa en la “*satisfacción del cliente*”.

Para Senlle et al. (2004), en las organizaciones deportivas, el análisis de las expectativas y satisfacción de los clientes externos es tarea central, ya que, proporciona, a la organización, importantes beneficios a nivel económico y social. El progreso constante de la competencia y la creciente evolución de las expectativas de los clientes exige de las organizaciones procesos de mejora continua. La búsqueda de servicios que estén a la altura de las expectativas de los clientes es un proceso interminable, ya que, las expectativas de los clientes están en constante alteración (Anderson, et al., 1994; Weiermair & Fuchs, 1999; Fernández, 2002; Senlle, et al., 2004).

2.2 Estudios empíricos que utilizan el modelo de Anderson, Rungtusanatham & Schroeder

Hasta el momento se han llevado a cabo cinco estudios empíricos (Anderson et al., 1995; Rungtusanatham, et al., 1998; Douglas, et al., 2004; Fisher, et al., 2005; Rungtusanatham et al., 2005) que examinaron la aplicabilidad del Modelo de Deming propuesto por Anderson, Rungtusanatham & Schroeder (1994). Además, Hales & Chakravorty, (2006) elaboran un estudio de caso en el que

analizan la aplicación del Modelo en una empresa de producción de plásticos, listada en la *Fortune 500 Group*. Los trabajos anteriores soportan la mayoría de las relaciones propuestas por el modelo de gestión de Deming. Los autores sugieren que son necesarios más estudios en industrias diferentes de las utilizadas en los estudios ya realizados. Una teoría requiere múltiples test para que sea reconocida su credibilidad, por lo que a nuestro entender y en el contexto actual, el Modelo de Deming propuesto por Anderson et al. (1994) necesita más estudios empíricos por lo que se elaboró este trabajo de análisis de aplicabilidad en el contexto de las organizaciones de turismo deportivo.

2.3 Hipótesis

Las hipótesis propuestas en este estudio tienen como base las relaciones existentes entre los conceptos del MGD y los resultados de estudios posteriores realizados con base en el mismo modelo (Anderson, et al., 1995; Douglas, et al., 2004; Banerji et al., 2005; Fisher, et al., 2005; Rungtusanatham, et al., 2005; Hales, et al., 2006). Una vez establecida la validez de los conceptos del modelo de Deming, para los servicios de turismo deportivo, se proponen y justifican las hipótesis de para este trabajo.

Hipótesis general (HG): El modelo propuesto es aplicable a las organizaciones proveedoras de servicios en Campos de Golf y Estaciones de Montaña.

El liderazgo visionario es el núcleo del modelo de Deming, ya que es esencial para crear tanto cooperación interna como externa, en las organizaciones de servicios (Douglas, et al., 2004). Deming (1986) atribuye importancia al liderazgo pues permite disminuir el nivel de miedo para mejorar los procesos. El liderazgo es el principal determinante del nivel de miedo, el cual controla el nivel de cooperación. La influencia directa del liderazgo visionario en la cooperación interna y externa es soportada por varios estudios empíricos, tanto para la industria manufacturera (Anderson, et al., 1995; Rungtusanatham, et al., 1998; Fisher, et al., 2005) como para los servicios (Douglas, et al., 2004; Banerji, et al., 2005; Fisher, et al., 2005). Usando el mismo razonamiento, entendemos que puede ocurrir lo mismo en las organizaciones de turismo deportivo, por lo que proponemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1 (H1): El liderazgo visionario influye positivamente en la cooperación interna y externa.

Los líderes controlan el aprendizaje organizacional a través de la asignación de recursos y por el hecho de reconocer, o no, y recompensar, o no, el aprendizaje ocurrido (Douglas, et al., 2004). Esta asociación es soportada para la industria manufacturera (Anderson, et al., 1995; Rungtusanatham, et al., 1998; Fisher, et al., 2005) y para los servicios (Douglas, et al., 2004; Banerji, et al., 2005; Fisher, et al., 2005). Proponemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2 (H2): El liderazgo visionario influye positivamente en el aprendizaje.

La cooperación interna y externa es importante para la gestión de los procesos (Anderson, et al., 1995; Rungtusanatham, et al., 1998; Fisher, et al., 2005) y para los servicios (Douglas, et al., 2004; Banerji, et al., 2005; Fisher, et al., 2005). La cooperación interna debería facilitar el intercambio de información, la estandarización de los procesos, detección visual de errores y el uso de herramientas estadísticas para identificar los problemas, todos estos de elevada importancia para la gestión de procesos (Douglas, et al., 2004). Por su parte, la cooperación externa, entendida como la cooperación con los proveedores, debe estar sustentada en relaciones estables y duraderas que debería resultar, igualmente, en la mejora de la gestión del proceso (Anderson et al., 1994:484):

Hipótesis 3 (H3): La cooperación interna y externa influye positivamente en la gestión de procesos.

El modelo propuesto por Anderson et al. (1994) sugiere que el aprendizaje influye en la gestión de los procesos. Anderson et al. (1995) y Rungtusanatham et al., (1998) no encontraron evidencias empíricas de esta relación. Aún así, en estudios más recientes (Douglas, et al., 2004; Fisher, et al., 2005), con ligeras diferencias metodológicas, sí encontraron soporte para esta relación. Douglas et al. (2004) sugieren que la formación en calidad resulta de un proceso de aprendizaje por parte de los trabajadores, y éstos, cuando están en posesión de información sobre los clientes, ofrecen una respuesta más adecuada. Este aprendizaje debería influir en la gestión de procesos, por lo que proponemos la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4 (H4): El aprendizaje influye positivamente en la gestión del proceso.

El satisfacer las expectativas de los clientes, en constante evolución, ejerce una presión para mejorar continuamente los servicios prestados (Lindon, et al., 2000). Para muchos investigadores, la gestión del proceso es esencial para la mejora continua. En este contexto, la gestión del proceso significa analizar el desempeño presente y tomar las medidas adecuadas. Sin la aplicación de las medidas adecuadas es poco probable que se concrete la mejora continua (Douglas, et al., 2004). Por otro lado, según el modelo de Anderson et al. (1994), la gestión del proceso influye en la mejora continua, lo que es confirmado por los estudios empíricos de Anderson et al. (1995) y Rungtusanatham et al., (1998) para la industria, de Douglas et al. (2004) para los servicios y de Fisher et al. (2005) para la industria y servicios. Así, entendemos que esta relación debería también ser significativa en nuestro estudio:

Hipótesis 5 (H5): La gestión del proceso influye positivamente en la mejora continua.

La relación entre la gestión de procesos y la realización de los trabajadores, propuesta por Anderson et al. (1994), no es soportada por los trabajos de Rungtusanatham et al. (1998) ni por el estudio de Fisher et al. (2005). En el estudio de Anderson et al. (1995) la relación encontrada es calificada como poco fiable, pero en el estudio de Douglas et al. (2004), con una operacionalización diferente de los conceptos, sí fue encontrada una fuerte relación entre los dos conceptos:

Hipótesis 6 (H6): La gestión del proceso influye positivamente en la realización de los trabajadores.

Es de esperar que la mejora continua implique satisfacción en los clientes (Douglas, et al., 2004). La bibliografía que soporta esta afirmación es extensa, aunque las evidencias científicas de tal relación sean escasas (Anderson, et al., 1994). La relación sugerida en el modelo entre la mejora continua y la satisfacción de los clientes sólo tiene soporte inequívoco en el estudio de Fisher et al. (2005); Rungtusanatham et al., (1998) solo encuentran una relación débil en sus resultados. Aún así, por lo expuesto anteriormente, entendemos como pertinente comprobar la siguiente hipótesis:

Hipótesis 7 (H7): La mejora continua influye positivamente en la satisfacción de los clientes.

Aunque Deming no proponga explícitamente la conexión entre la realización de los trabajadores y la satisfacción de los clientes, Anderson et al. (1994) entienden que la misma está implícita en prácticas de Deming. A semejanza de la H7, esta afirmación parece lógica y tiene gran soporte en la bibliografía (Oakland, et al., 1998; Douglas, et al., 2004; Voss et al., 2005) pero al contrario de la hipótesis H7 sí encuentra fundamento en trabajos empíricos. La conexión entre la realización de los trabajadores y la satisfacción de los clientes, según el modelo propuesto, encuentra soporte en los trabajos de Anderson et al. (1995) y Douglas et al. (2004). De esta forma, entendemos que esta relación podrá, también, ser significativa en nuestro estudio:

Hipótesis 8 (H8): La realización de los trabajadores influye positivamente en la satisfacción de los clientes.

3. METODOLOGIA

3.1 Contexto

Se estima que en todo el mundo existan entre 25.000 (Wheeler & Nauright, 2006) y 32.000 campos de golf (KPMG, 2005). Aproximadamente, 18.000 están ubicados en los EE UU y aproximadamente 6.400 campos reglamentarios están registrados en territorio europeo. Según el informe publicado por la consultora KPMG (2008), uno de cada 150 europeos se puede considerar practicante de golf. Gran Bretaña e Irlanda son, con gran diferencia, el mayor mercado de Europa, con aproximadamente 3.000 campos regulares y 1,5 millones de practicantes.

A semejanza del caso de los campos de golf (CG), los datos mundiales sobre las organizaciones dedicadas a actividades de montaña son escasos y poco fiables (Hudson, 2000). Según Hudson (2003:95) se estima que existan aproximadamente 6.000 EM en todo el mundo, distribuidas en 78 países, con un total de 25.700 medios mecánicos instalados que atienden a cerca de 380 millones de

visitas anuales. En Europa existen cerca de 4.000 *resorts* (2/3 de la oferta mundial). En América del Norte existen aproximadamente 800 *resorts* distribuidos entre Canadá y los EE UU, estando 481 operativos en la temporada 2007-08, según la *National Ski Areas Association* (NSAA, 2008). Adicionalmente, existen 600 *resorts* en el continente Asiático, 460 en Japón y 100 en China (Hudson, 2003:94).

Según las listas oficiales presentadas por varias organizaciones como la *Federação Portuguesa de Golfe* (FPG, 2010), la Real Federación Española de Golf (RFEG, 2010), Asociación Turística de Estaciones de Esquí y de Montaña (ATUDEM, 2010) y publicaciones de la especialidad (Avelãs, 2005; Cardador, 2005; KPMG, 2005; THR, 2006), se estima que, en al Península Ibérica, existan aproximadamente 552 centros de turismo deportivo (506 campos de golf y 46 estaciones de montaña) en Diciembre de 2009.

3.2 Recogida de datos

La recogida de datos se llevó a cabo entre octubre de 2009 y enero de 2010, a través de un cuestionario constituido por 51 ítems divididos en siete escalas: Liderazgo Visionario (8 ítems), Cooperación Interna y externa (14), Aprendizaje (6), Gestión del proceso (5), Mejora Continua (6), Realización de los Trabajadores (8), Satisfacción de los Clientes (4). Las escalas, previamente testadas y validadas en la bibliografía, fueron traducidas del inglés para el portugués y el español por profesionales de traducción con el método *translate–translate back*. Su adaptación al contexto del Turismo Deportivo se concretó mediante dos métodos complementarios: evaluación por un panel de expertos y validación cruzada con base en dos muestras procedentes de diferentes contextos geográficos. La primera muestra corresponde a las respuestas obtenidas como resultado de las invitaciones, por email, a gestores de CG y EM en Irlanda (IRL), Reino Unido (UK) y Estados Unidos de América (EE.UU.). Fueron enviadas 500 invitaciones que aportaron 72 respuestas válidas (75% pertenecen a gestores de campos de golf; esencialmente procedentes del UK y EE.UU. 94,4%). La segunda muestra, obtenida por el mismo proceso pero recurriendo a las versiones en lengua portuguesa y española del cuestionario, implicó el envío de 550 invitaciones a todos los gestores/directores generales y/o directores/responsables de calidad de los Centros de Turismo Deportivo (CTD) de la Península Ibérica. Esto aportó, después de un recordatorio y de las actividades de seguimiento habituales, en 126 respuestas válidas de un total de 144 respuestas. Aunque esta muestra fue obtenida por conveniencia no fueron encontradas diferencias significativas, en lo que respecta a la dimensión de las organizaciones, entre los participantes en el trabajo y el universo de los CTD de la Península Ibérica.

4. ANÁLISIS Y DISCUSSION DE RESULTADOS

La fiabilidad y validez de las escalas utilizadas han sido extensamente testadas en la bibliografía (Douglas, et al., 2004; Fisher, et al., 2005 Saraph et al., 1989; Powell, 1995); aún así, dado que el número de ítems de casi todas las escalas fue alterado y este es un conjunto nuevo de datos, fueron realizadas pruebas adicionales de su adecuación a este contexto. Se procedió al análisis de las matrices de correlación *ítem-ítem total* e *ítem-ítem* y subsecuentemente al análisis de la estructura factorial (estimación *Maximum Likelihood* con rotación *Equamax*). Este análisis exploratorio resultó en siete factores concordantes con la estructura teórica propuesta [KMO 0,779 (>0,5); y test de *Barlett* $\chi^2=883,2$ ($df=276$; $p<0,000$)] que explica el 61% de la varianza total [GOF $\chi^2=117,5$ ($df=129$; $p=0,757$)]. Las escalas resultantes presentan entre 3 y 5 ítems (total de 29 ítems) y alfas de *Cronbach* que varían entre 0,62 y 0,87.

Se procedió a la validación cruzada del modelo de medida a través una análisis factorial confirmatorio (CFA). En esta etapa, el modelo de medida se analizó con Modelación con Ecuaciones Estructurales (*software* AMOS 16; estimación *Maximum Likelihood*) utilizando los datos de la muestra 2. Todas las variables presentan una distribución normal univariada (*Kolmogorov-Smirnov* $p\geq 0,000$). Aún así no presentan una distribución normal multivariada (*estimador normalizado de curtosis multivariada de Mardia*=22,6) posible causa del moderado alejamiento de la homoscedasticidad, evaluada mediante el *test M de Box* ($M=820,686$; $F(435,31392)=1,315$; $p=0,000$). El análisis de la matriz de correlación bivariada, de los gráficos de dispersión y de la significancia del test de *Pearson* permite concluir que las variables presentan linealidad.

El modelo propuesto se puede clasificar como *sobre-identificado* (356 grados de libertad) y, como se recomienda, cada concepto es representado al menos por tres ítems indicadores. Se entendió adecuado el uso de la estimación por máxima verosimilitud (*Maximum Likelihood*) debido a su amplio uso en la bibliografía, adecuación al tamaño muestral y robustez relativa a la no normalidad de la distribución (Olsson et al., 2000; Olsson et al., 2004; Andreassen et al., 2006; Hair et al., 2009:556). El procedimiento CFA reveló adecuación de diferentes valores de estimación a excepción de 6 variables (4 variables presentan cargas factoriales inferiores a 0,5; y dos presentan valores de residuo de covarianzas superior al valor conservador |2,5|). Estos indicadores fueron eliminados secuencialmente del modelo de medida, lo que repercutió en un conjunto de 21 ítems que miden los siete constructos del modelo teórico, presentan cargas factoriales adecuadas (tabla 2) y un valor de $\chi^2 = 244,765$ con 188 grados de libertad ($p=0,003$).

Tabla - 2 Cargas factoriales estandarizadas

			Estimate
X1	<---	LV	0,794
X2	<---	LV	0,791
X3	<---	LV	0,612
Y9	<---	CIE	0,566
Y12	<---	CIE	0,597
Y18	<---	CIE	0,591
Y23	<---	A	0,78
Y27	<---	A	0,861
Y28	<---	A	0,641
Y29	<---	GP	0,639
Y31	<---	GP	0,797
Y32	<---	GP	0,745
Y34	<---	MC	0,756
Y36	<---	MC	0,77
Y39	<---	MC	0,761
Y44	<---	RT	0,855
Y45	<---	RT	0,887
Y46	<---	RT	0,834
Y47	<---	RT	0,925
Y48	<---	SC	0,657
Y49	<---	SC	0,937
Y50	<---	SC	0,802

Fuente: elaboración propia

Desde una diversidad de perspectivas y varios criterios de valoración de ajuste del modelo, se puede concluir que el modelo reespecificado confirma la estructura factorial derivada del análisis exploratorio llevado a cabo con la muestra 1. De forma específica, el modelo presenta estimadores de parámetros adecuados, que son confirmados por varios índices de bondad de ajuste (tabla 3).

Tabla - 3 Índices de ajuste de los diversos modelos

Índices de ajuste	Modelo de medida
χ^2/df	1,302
GFI	0,851
RMSEA	0,049
CFI	0,961
TLI	0,952
PGFI	0,632
PNFI	0,695

Fuente: elaboración propia

Adicionalmente, el modelo también presenta validez convergente, conforme indican los valores de la varianza extraída y fiabilidad (α de Cronbach y fiabilidad de concepto) expuestos en la tabla 4.

Tabla - 4 Porcentual medio de varianza extraída y Indicadores de fiabilidad

	LV	CIE	A	GP	MC	RT	SC
Varianza extraída	0,54	0,34	0,59	0,53	0,58	0,77	0,65
Fiabilidad de concepto	0,87	0,91	0,88	0,76	0,88	0,94	0,86
α de Cronbach	0,77	0,59	0,80	0,77	0,80	0,93	0,82

Fuente: elaboración propia

El modelo también presenta validez discriminante, verificada a través del análisis comparativo de los porcentuales de la VE y del E^2 , del análisis comparativo de los valores de ajuste de los modelos concurrentes identificados y de la inexistencia de cargas factoriales cruzadas significantes. Por lo expuesto, se puede afirmar que el Modelo de Medida presenta buenas propiedades de medición y es consistente con las buenas prácticas de medida.

El modelo estructural (ME) en análisis, en lo que respecta al ajuste general, presenta índices de bondad de ajuste reveladores de un buen ajuste [$\chi^2=323,66$ (201df y $p=0,000$); RMSEA 0,07; $\chi^2/df=1,610$; CFI=0,92; TLI=0,90)]. El tamaño, dirección y significación de las estimaciones paramétricas estructurales son adecuadas y conformes a lo esperado (tabla 5).

Tabla - 5 Estimadores estandarizados de los modelos

			SRW	E	S.E.	C.R.	P
CIE	<--	LV	0,86	0,409	0,086	4,733	***
A	<--	LV	0,71	0,739	0,124	5,98	***
GP	<--	CIE	0,36	1,024	0,483	2,118	0,03
GP	<--	A	0,44	0,575	0,204	2,815	0,01
MC	<--	GP	0,66	0,509	0,114	4,465	***
RT	<--	GP	0,43	0,392	0,117	3,363	***
SC	<--	MC		-0,041	0,102	-0,4	NS
SC	<--	RT	0,84	0,835	0,125	6,677	***

*** $p < 0,001$; SRW - Standardized Regression Weights; NS - no-significativas

Fuente: elaboración propia

Del análisis de la tabla 5, se extraen los siguientes resultados que respaldan el contraste de las hipótesis planteadas. Los parámetros γ [gamma] permiten contrastar las dos primeras hipótesis. El parámetro γ [gamma] refleja los efectos causales de la variable latente exógena, Liderazgo Visionario (LV) sobre las variables endógenas, Cooperación Interna y Externa (CIE) y Aprendizaje (A) demostrando que:

- El Liderazgo Visionario ejerce una influencia positiva importante sobre la Cooperación Interna y Externa ($\gamma_{11}=0,86$).

- El Liderazgo Visionario ejerce una influencia positiva importante sobre la Aprendizaje ($\gamma_{21}=0,71$).
- Ambos parámetros son estadísticamente significativos una vez que el ratio crítico es superior, en ambos casos, a 1,96.

Quedan así contrastadas las hipótesis H_1 y H_2 :

Hipótesis 1	El Liderazgo Visionario influye positivamente en la Cooperación Interna y Externa
Hipótesis 2	El Liderazgo Visionario influye positivamente en el Aprendizaje

El LV es fundamental en el modelo de Deming y es esencial para establecer cooperación interna y cooperación externa en las organizaciones. La confirmación de la H_1 coincide con varios estudios empíricos anteriores, tanto en la industria manufacturera (Anderson, et al., 1995; Rungtusanatham, et al., 1998; Fisher, et al., 2005) como en el universo de los servicios (Douglas, et al., 2004; Banerji, et al., 2005; Fisher, et al., 2005). De forma similar, el LV permite controlar el aprendizaje organizacional a través de la asignación de recursos, su reconocimiento y recompensa. La verificación de la H_2 confirma los estudios anteriores para los servicios (Douglas, et al., 2004; Banerji, et al., 2005; Fisher, et al., 2005) y la industria manufacturera (Anderson, et al., 1995; Rungtusanatham, et al., 1998; Fisher, et al., 2005; Rungtusanatham, et al., 2005). En ambos casos, los resultados parecen sustentar que las relaciones propuestas se verifican, de forma similar, en el contexto de los Centros de Turismo Deportivo.

Las matrices de parámetros β [beta] explican la intensidad de los efectos causales entre las variables latentes endógenas:

- La Cooperación Interna y Externa ejerce una influencia positiva moderada ($\beta_{31}=0,36$) sobre la variable Gestión del Proceso.
- A semejanza de la relación anterior, la variable Aprendizaje influye positivamente en la Gestión del Proceso ($\beta_{32}=0,44$).
- Las dos relaciones causales especificadas son estadísticamente significativas, $C.R._{31}= 2,118$ y $C.R._{32}= 2,815$ que, en este caso, corresponden a probabilidades $p=0,034$ y $p=0,005$ respectivamente.

Quedan así contrastadas las hipótesis H_3 y H_4 :

Hipótesis 3	La Cooperación Interna y Externa influye positivamente en la Gestión del Proceso
Hipótesis 4	El Aprendizaje influye positivamente en la Gestión del Proceso

La cooperación interna y externa determinan la gestión de procesos, tanto en la industria (Anderson, et al., 1995; Rungtusanatham, et al., 1998; Fisher, et al., 2005) como en los servicios (Douglas, et al., 2004; Banerji, et al., 2005; Fisher, et al., 2005). El contraste de la H₃ confirma la relación causal, que se revela relativamente reducida ($\beta_{31}=0,36$) pero significativa.

El modelo teórico en análisis sugiere que el aprendizaje está relacionado con la gestión del proceso. Anderson et al. (1995) y Rungtusanatham et al. (1998) no encontraron evidencias empíricas de esta relación. Aún así, en estudios más recientes (Douglas, et al., 2004; Fisher, et al., 2005), aunque con ligeras diferencias metodológicas, sí encontraron soporte para esta relación. El contraste de H₄ confirma los estudios más recientes, que en ambos casos incluyen datos de organizaciones que prestan servicios. Esta relación se revela moderada ($\beta_{32}=0,44$), pero significativa.

Como se ha mencionado, las matrices de parámetros β [beta] explican la intensidad de los efectos causales entre las variables latentes endógenas:

- La Gestión del Proceso ejerce una influencia positiva elevada ($\beta_{31}=0,66$) sobre la variable Mejora Continua.
- A semejanza de la relación anterior, la variable Gestión del Proceso influye positivamente, en menor medida, en la Realización de los Trabajadores ($\beta_{32}=0,43$).
- Las dos relaciones causales explicadas son estadísticamente significativas (C.R._{.43}= 4,465 y C.R._{.53}= 3,363, ambos superiores a 1,96).

Quedan así contrastadas las hipótesis H₅ y H₆:

Hipótesis 5	La Gestión del Proceso influye positivamente en la Mejora Continua
Hipótesis 6	La Gestión del Proceso influye positivamente en la Realización de los Trabajadores

La satisfacción de las expectativas de los clientes, en constante evolución, ejerce una presión para la mejora continua de los servicios prestados. Para numerosos investigadores, la gestión del proceso es esencial para la mejora continua. La influencia de la GP en la MC, en este contexto teórico, es confirmada por los estudios empíricos de Anderson et al. (1995) y Rungtusanatham et al., (1998) para la industria; de Douglas et al. (2004) para los servicios y, de Fisher et al. (2005) para la industria y servicios. La verificación de la hipótesis H₅ confirma una influencia positiva elevada ($\beta_{31}=0,66$) de GP sobre la variable Mejora Continua en el contexto de los CTD.

La relación, propuesta por Anderson et al. (1994), entre GP y RT no es soportada por los trabajos de Rungtusanatham et al. (1998) y Fisher et al. (2005). En el estudio de Anderson et al. (1995) la relación encontrada es calificada como poco fiable, pero en el estudio de Douglas et al. (2004), con una

operacionalización diferente de los conceptos, sí fue encontrada una fuerte relación entre los dos conceptos. En este caso, los resultados expuestos confirman la influencia ($\beta_{33}=0,43$) significativa, de GP en RT, en el contexto de los CTD.

Por último, las matrices de parámetros β_{64} y β_{65} explican la intensidad de los efectos causales entre las variables latentes endógenas Mejora Continua y Realización de los Trabajadores en la Satisfacción de Cliente:

- Según nuestros resultados, la Mejora Continua no influye positivamente sobre la variable Satisfacción de los Clientes ($\beta_{64}=-0,03$; C.R. -0,4) .
- Mientras, la relación β_{65} permite confirmar que la Realización de los Trabajadores influye, de forma importante y positiva sobre la Satisfacción de los Clientes ($\beta_{65}=0,84$). Esta relación se presenta como estadísticamente significativa con $p<0,001$ (C.R.=6,68).

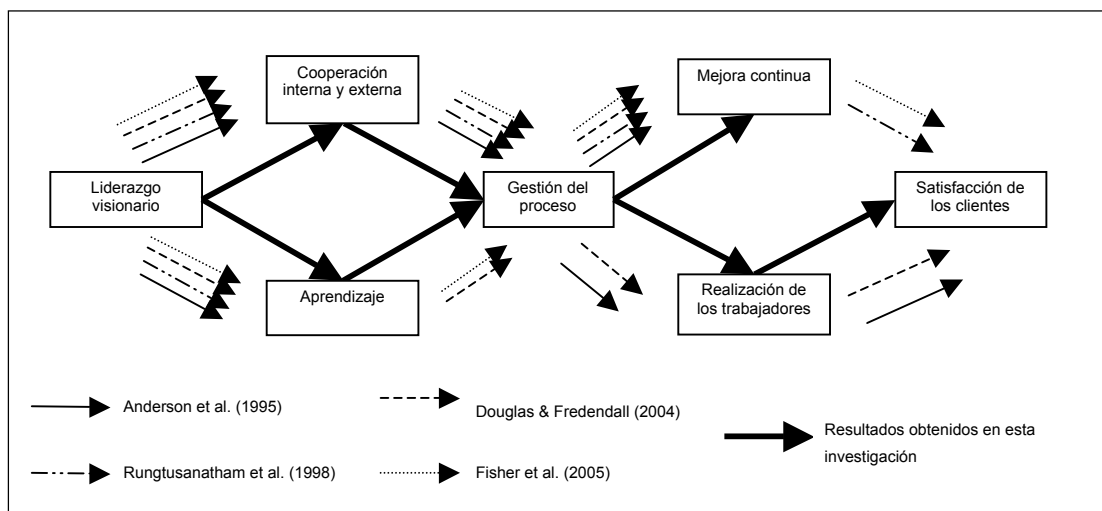
Queda así contrastada la hipótesis H₈; no pudiéndose decir lo mismo de la hipótesis H₇:

Hipótesis 7	La Mejora Continua influye positivamente en la Satisfacción de los Clientes
Hipótesis 8	La Realización de los Trabajadores influye positivamente en la Satisfacción de los Clientes

Las evidencias científicas de la relación propuesta en la H₇ son escasas (Anderson, et al., 1994) aunque exista una extensa bibliografía que soporta esta afirmación. La relación sugerida entre la mejora continua y la satisfacción de los clientes, en el contexto del MGD, tiene soporte en el estudio de Fisher et al. (2005) y revela consistencia entre industrias de diferentes países, en el trabajo de Rungtusanatham et al. (2005). La inconsistencia encontrada en nuestro trabajo es concordante con los trabajos de Rungtusanatham et al. (1998), que concluyen que la relación es débil, Anderson et al. (1995), y con el trabajo de Douglas et al. (2004), que, en su estudio exclusivamente sobre servicios, no encuentra soporte para esta relación.

En general, las escalas presentan validez nomológica, una vez que existe correspondencia entre las relaciones identificadas en trabajos anteriores y las relaciones identificadas en este estudio. El diagrama expuesto en la figura 2, resume las relaciones identificadas en la bibliografía.

Figura 2 - Representación grafica de las relaciones comprobadas en los estudios empíricos



Fuente: elaboración propia

Todas las estimaciones de caminos se presentan como significativas y en la dirección esperada, excepto una. En general, una vez que el modelo presenta índices GOF aceptables y que siete de las ocho relaciones son consistentes con las hipótesis, estos resultados sustentan el modelo teórico, con una advertencia para el camino no sustentado. La hipótesis general “El modelo propuesto es aplicable a las organizaciones proveedoras de servicios en campos de golf y Estaciones de Montaña” queda, pues, contrastada.

5. CONCLUSIONES

Los autores que anteriormente abordaron la aplicabilidad del Modelo de Gestión de Deming (MGD), propuesto por Anderson, Rungtusanatham & Schroeder (1994), sugieren su verificación empírica en diferentes contextos, como condición previa a la retirada de conclusiones generalizables. Ese es, precisamente, el objetivo principal de este trabajo; el de aportar una verificación adicional del modelo teórico en análisis, en un contexto dispar de los trabajos anteriores, el contexto del Turismo Deportivo. Nuestros resultados son admisibles, especialmente en comparación con la literatura, por diversos motivos:

- En primer lugar, el modelo de medida se valida, de forma previa e independiente. Recurriendo a dos muestras independientes, el modelo de medida se analiza y valida de forma cruzada, en un proceso autónomo del modelo estructural.
- En segundo lugar, las muestras proceden de seis diferentes países, Irlanda, Inglaterra y Estados Unidos de América, en el primer caso, y España, Portugal y Andorra, en el segundo.

- En tercer lugar, los tamaños muestrales se encuentran entre los valores recomendados para los métodos de análisis utilizados [muestra 1 con $n= 72$; muestra 2 con $n= 126$], siendo la muestra 2 superior a la media de los trabajos anteriores ($\bar{X}=104$).
- En cuarto lugar, la Modelación con base en Ecuaciones Estructurales (SEM), con su capacidad para manejar conceptos abstractos, múltiples indicadores, medición de errores, múltiples variables dependientes, junto con la capacidad de generar las medidas generales de ajuste del modelo a los datos, es más adecuada para el análisis del modelo, que el tipo de análisis de caminos y/o el análisis de regresión múltiple.
- Por último, en el uso de SEM, se prescinde de la necesidad de agregar datos para producir estimaciones compuestas de los constructos, evitando así inconvenientes como la pérdida de variabilidad y especificidad.

Atendiendo a la especificidad del contexto, la complejidad del modelo y del tamaño muestral, el Modelo de Medida propuesto presenta una elevada calidad de ajuste, presentando también, evidencias específicas de validez de concepto. Conjuntamente, estas características permiten concluir que el modelo de medida propuesto es válido para el contexto de los Centros de Turismo Deportivo, presentando buenas propiedades de medición y siendo consistente con las mismas.

El objetivo principal de este trabajo es la evaluación empírica de la gestión de la calidad en el contexto del Turismo Deportivo, utilizando el MGD que propone un conjunto de relaciones causales entre siete constructos teóricos. En general, las escalas utilizadas para evaluar los referidos constructos presentan validez nomológica, todas las estimativas de caminos son significativas y en la dirección esperada, excepto una (la que relaciona Mejora Continua y Satisfacción del Cliente). Una vez que el modelo presenta índices GOF aceptables y que siete de las ocho relaciones son consistentes con las hipótesis se puede afirmar que estos resultados confirman el modelo teórico, con una advertencia para el camino no sustentado. Así siendo, según nuestros resultados, se constata que el MGD es aplicable a las organizaciones proveedoras de servicios en campos de golf y estaciones de montaña. Específicamente, parece ser que, en este contexto, el liderazgo influye en la satisfacción del cliente a través del sistema. El liderazgo interviene de forma indirecta en la gestión del proceso, por influencia simultánea en el proceso de aprendizaje y promoción de un ambiente cooperativo (interno y externo). A su vez, la Gestión de Procesos determina el nivel de satisfacción del cliente, por razón de su influencia en la realización de los trabajadores.

Los resultados de esta investigación pueden, en nuestro entender, aportar algunas indicaciones de utilidad para los directores y/o gestores, en su tarea de búsqueda constante de mejora de la calidad de sus servicios, en un entorno extremadamente competitivo como es el del mercado de los destinos turísticos:

- Primero, la aplicación de los diversos programas de calidad no es homogénea, los participantes en nuestro estudio utilizan una gran diversidad de aplicación de programas de calidad que varían desde sistemas propios, pasando por la aplicación de normas específicas, hasta la aplicación de sistemas integrales, como el EFQM. Nuestros resultados pueden ayudar a los directores a evaluar mejor los diversos modelos disponibles y a centrar sus energías en los modelos de gestión más eficaces.
- Segundo, se concluye que el liderazgo puede influir en el desempeño del sistema. Esta influencia parece determinar los niveles de satisfacción de los clientes, aunque esta deba ser ejercida de forma indirecta a través de un sistema.
- Tercero, los resultados indican que el liderazgo influye en la gestión del proceso, por medio de su actuación simultánea en la creación de un contexto de trabajo de cooperación y de aprendizaje. El liderazgo debe establecer, colocar en práctica y conducir a una visión de largo plazo para la organización, basada en las necesidades y las expectativas de los clientes, por oposición a un papel de gestión de control interno. Nuestros resultados indican que los contextos de colaboración, en los cuales las actividades no competitivas y mutuamente benéficas marcan presencia, influyen directa y positivamente en la gestión del proceso. De forma simultánea y equivalente, la dirección debe dedicar recursos a actividades de aprendizaje o búsqueda de conocimiento, con el objetivo de mejorar la gestión del proceso.
- Cuarto, una gestión del proceso que pone énfasis en la forma de desarrollar las tareas, por oposición a las que destacan los resultados, deriva en un incremento de la propensión para conseguir la mejora de procesos, productos y servicios.
- Quinto, a su vez, la mejora continua de procesos, productos y servicios parece resultar en la mejora de la satisfacción de los clientes, mediada por el grado de satisfacción que los trabajadores presentan, en lo referente a la continua satisfacción de sus necesidades por parte de la organización.

Este estudio presenta algunas limitaciones que son comunes a estudios anteriores. Las escalas utilizadas, adaptadas de la bibliografía, habían ya sido testadas en cuanto a su validez y fiabilidad por diversos autores; sin embargo, no han sido originalmente desarrolladas para evaluar el MGD. Sería deseable, en estudios futuros, considerar escalas específicamente desarrolladas para evaluar los conceptos en cuestión. Adicionalmente, sería también interesante integrar el conocimiento relacionado con la gestión de contacto, por ej. el *SERVQUAL* y/o otras, que pueden ser apropiadas y permitan mejorar la comprensión del MGD. Otra de las limitaciones de este estudio es la obtención de datos a través de la aplicación de cuestionarios. Y varios autores indican que pueden existir problemas con las encuestas respondidas por un solo individuo, dado que las diferencias organizacionales aportadas por un solo encuestado pueden estar sesgadas por diferencias preceptuales (Saraph et al., 1989; Zeitz et al., 1997). La evaluación de forma indirecta de las variables realización de trabajadores y satisfacción de

clientes es otras de las posibles limitaciones de este estudio y que conlleva la propuesta de su evaluación directa en trabajos futuros. Una de las ventajas que presenta este estudio es el hecho de que todos los participantes pertenecen a la misma industria, el turismo deportivo, pero esta circunstancia, de forma simultánea, limita también la generalización de los resultados a otras industrias de servicios. Por último, como se ha discutido anteriormente, la causalidad implícita en el modelo es apoyada en la teoría, en el diseño del estudio y en datos que fueron recogidos en un punto en el tiempo, que no permiten directamente probar la causalidad propuesta. Estudios futuros de naturaleza longitudinal podrían ser útiles para sobrepasar esta restricción.

6. REFERENCIAS

- Agus, A. (2004). TQM as a Focus for Improving Overall Service Performance and Customer Satisfaction: an Empirical Study on a Public Service Sector in Malaysia. *Total Quality Management*, 15(5-6), 615-628.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall.
- Alexandris, K., Kouthouris, C., & Meligdis, A. (2006). Increasing customers' loyalty in a skiing resort: The contribution of place attachment and service quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(5), 414-425.
- Alverén, E., & Eriksson, K. (2010). *Splendid Service Next Year Too?! Seasonal employees' job satisfaction, intention to return and do more than expected*. Master Degree Project No.2010:86, University of Gotemburg.
- Anderson, 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.
- Anderson, J., Rungtusanatham, M., & Schroeder, R. (1994). A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review*(19), 472-509.
- Andreassen, T., Lorentzen, B., & Olsson, U. (2006). The Impact of Non-Normality and Estimation Methods in SEM on Satisfaction Research in Marketing. *Quality & Quantity*, 40(1), 39-58. doi: 10.1007/s11135-005-4510-y
- ATUDEM. (2010). Asociación Turística de Estaciones de Esquí y Montaña Retrieved 08-03-2010, from <http://www.esquiespana.org/>
- Avelãs, L. (2005, 20 de Maio). Guia de Golf, Suplemeto, *Jornal de Negócios*, p. 158.
- Banerji, K., Gundersen, D., & Behara, R. (2005). Quality Management Practices in Indian Service Firms. *Total Quality Management*, 16(3), 321-330.
- Baud-Bovy, M., & Lawson, F. (1998). *Tourism and recreation handbook of planning and design: Architectural Pr.*
- Baum, J., & Ingram, P. (1998). Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898-1980. *Management Science*, 44(7), 996-1016.
- Brey, E., Klenosky, D., Lehto, X., & Morrison, A. (2008). Standard Hospitality Elements at Resorts. *Journal of Travel Research*, 47(2), 247.
- Buján, P. (2004). *Hacia una gestión de calidad en los centros deportivos - la calidad total, herramienta imprescindible en la gestión*. Madrid: Gymnos Editorial Deportiva.
- Cardador, G. (2005). *España hoyo a hoyo 2005 - guía completo de los campos de Golf*: Recoletos Grupo de Comunicación.
- Casadesus, M., Marimon, F., & Alonso, M. (2010). The future of standardised quality management in tourism: evidence from the Spanish tourist sector. *The Service Industries Journal*, 30(14), 2457-2474.

- Cook, L. S., & Verma, R. (2002). A exploring the linkages between quality system, service quality, and performance excellence service. *Quality Management Journal*, 9(2), 44-56.
- Crompton, J., MacKay, K., & Fesenmaier, D. (1991). Identifying dimensions of service quality in public recreation. *Journal of Park and Recreation Administration*, 9(3), 15-27.
- Darr, E., Argote, L., & Epple, D. (1995). The acquisition, transfer, and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises. *Management Science*, 41(11), 1750-1762.
- Deming, E. (1982). *Quality , Productivity, and Competitive Position*. Cambridge, MA.: MIT Center for Advanced Manufacturing Study.
- Deming, E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge: Massachusetts Institut of Technology Press.
- Deming, E. (1990). A system of profound knowlege. *ActionLine*, 20-26.
- Di Xie, M. S. (2005). *Exploring organizational learning culture, job satisfaction, motivation to learn, organizational commitmtn and internal service quality in a sport organization*. PhD Partial fulfillment of thr requirements for the degree Doctor of Philosophy in Graduate Scool of The Ohio State University, Scool of The Ohio State University.
- Douglas, T., & Fredendall, L. (2004). Evaluating the Deming Management Model of Total Quality in services. *Decision Sciences*, 35(3), 393-422.
- Eiglier, P., Langeard, E., & Dageville, C. (1989). La qualité des services. *Revue française de gestion*, 121(1), 93-100.
- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. *Journal of Management Development*, 27(7), 708-726.
- Fernández, P. (2002). *El sistema turístico-deportivo de las estaciones de esquí y montaña españolas*. Granada: Editorial Universida de Granada.
- Ferrand, A., & Vecchiadini, D. (2002). The Effect of Service Performance and Ski Resort Image on Skiers' Satisfaction. *European Journal of Sport Science*, Vol. 2(Issue 2), 1-17.
- Fisher, M., Barfield, J., Li, J., & Mehta, R. (2005). Retesting a Model of the Deming Management Method. *Total Quality Management*, 16(3), 401-412.
- Fitzsimmons, J., & Fitzsimmons, M. (2006). *Service management - operations, strategy, information, technology* (5th ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Flynn, B., & Saladin, B. (2006). Relevance of Baldrige constructs in an international context: a study of national culture. *Journal of Operations Management*, 24(5), 583 - 603.
- Foster, S. T., Howard, L., & Shannon, P. (2002). The role of quality tools in improving satisfaction with government. *Quality Management Journal*, 9(3), 20-31.
- FPG. (2010) Retrieved 08-03-2010, from <http://www.fpg.pt/>
- Gerbaux, F., & Marcelpoil, E. (2006). Governance of mountain resorts in France: the nature of the public-private partnership. *Revue de géographie alpine*, 94(1), 20-31.
- Gill, A., Flaschner, A., & Shachar, M. (2006). Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 469-481.
- Gill, A., Flaschner, A., Shah, C., & Bhutani, I. (2010). The Relations of Transformational Leadership and Empowerment with Employee Job Satisfaction: A Study among Indian Restaurant Employees.
- Graves, R., Cornish, G., & Marzolf, T. (1998). The History of Golf and Golf Course Desing. In G. R. & G. Cornish (Eds.), *Golf Course desing*: Wiley.
- Guest, C., & Taylor, P. (1999). Customer oriented public leisure services in the United Kingdom. *Managing Leisure*, 4(2), 94-106.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2009). *Análise Multivariada de dados* (6^a edição ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hales, D., & Chakravorty, S. (2006). Implementation of Deming's style of quality management: An action research study in a plastics company. *International Journal of Production Economics*, 103(1), 131-148.
- Harvey, J. (1998). Service quality: a tutorial. *Journal of Operational Management*, 16(5), 583-597.
- Heim, G. R., & Ketzenberg, M. E. (2010). Learning and relearning effects with innovative service designs: An empirical analysis of top golf courses. *Journal of Operations Management*, In Press, Accepted Manuscript. doi: DOI: 10.1016/j.jom.2010.11.011

- Heldt, T. (2005). Conditional cooperation in the field: cross-country skiers' behavior in Sweden. *T. Heldt (Dissertation), Sustainable Nature Tourism and the Nature of Tourists Cooperative Behavior: Recreation Conflicts, Conditional Cooperation and the Public Good Problem. Economic Studies, 86.*
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, A. (1959). *Motivation of Work*. New York: Wiley, J. and Sons.
- Hinkin, T., & Tracey, J. (1994). Transformational leadership in the hospitality industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 18*(1), 49.
- Honari, H., Goudarzi, M., Heidari, A., & Emami, A. (2010). The relationship between transformation-oriented leadership and physical education managers productivity in sport clubs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2*(2), 5495-5497.
- Hoye, R. (2004). Leader-Member Exchange and Board Performance of Voluntary Sports Organizations. *Nonprofit Management and Leadership, 15*(1), 55-70.
- Hsu, C., Bell, R., & Cheng, K. (2002). Transformational Leadership and Organizational Effectiveness in Recreational Sports/Fitness Programs. *The Sport Journal, 5*(2).
- Hudson, S. (2000). *Snow Business*. New York: Cassell.
- Hudson, S. (2003). *Sport and adventure tourism*: The Haworth Press.
- Hutchinson, J., Lai, F., & Wang, Y. (2009). Understanding the relationships of quality, value, equity, satisfaction, and behavioral intentions among golf travelers. *Tourism Management, 30*(2), 298-308. doi: DOI: 10.1016/j.tourman.2008.07.010
- Ismert, M., & Petrick, J. (2004). Indicators and standards of quality related to seasonal employment in the Ski industry. *Journal of Travel Research, 43*, 46-56.
- Katz, R. (1980). Time and Work: Toward an integrative perspective. [Article]. *Research in Organizational Behavior, 2*, 48.
- Kellogg, D., & Chase, R. (1995). Constructing an empirically derived measure for customer contact. *Management Science, 41*(11), 1734-1749.
- Kent, A., & Chelladurai, P. (2001). Perceived Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Citizenship Behavior: A Case Study in Intercollegiate Athletics. [Article]. *Journal of Sport Management, 15*(2), 135.
- 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.
- KPMG. (2005). Golf Course Development Cost Survey in the Europe, Middle East and Africa Region
- KPMG. (2008). Golf Course Development Cost Survey in the Europe, Middle East and Africa Region
- Kristensen, K., & Westlund, A. (2003). Valid and reliable measurements for sustainable non-financial reporting. *Total Quality Management, 14*(2).
- Kristensen, K., & Westlund, A. H. (2004). Performance Measurement and Business Results. *Total Quality Management & Business Excellence, 15*(5/6), 719-733.
- Lakshman, C. (2006). A theory of leadership for quality: Lessons from TQM for leadership theory. *Total Quality Management & Business Excellence, 17*(1), 41-60.
- Lapr e, M., & Tsikriktsis, N. (2006). Organizational learning curves for customer dissatisfaction: Heterogeneity across airlines. *Management Science, 52*(3), 352.
- Lee, J., Kim, H., Ko, Y., & Sagas, M. (2010). The influence of service quality on satisfaction and intention: A gender segmentation strategy. *Sport Management Review*.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J., & Dion sio, P. (2000). *Mercator - Teoria e pr tica do Marketing*. Lisboa: Publica es Dom Quixote.
- Makover, B. (2003). *Examining the Employee-Customer Chain in the Fitness Industry*. PhD, Florida State University. Retrieved from <http://etd.lib.fsu.edu/theses/available/etd-11072003-214756/>
- Martensen, A., & Gronholdt, L. (2001). Using employee satisfaction measurement to improve people management: An adaptation of Kano's quality types. *Total Quality Management, 12*(7&8), 949- 957.
- Matzler, K., F ller, J., Renzl, B., Herting, S., & Sp th, S. (2008). Customer Satisfaction with Alpine Ski Areas: The Moderating Effects of Personal, Situational, and Product Factors. *Journal of Travel Research, 46*(4), 403-413.

- Mayer, M. (2009). Innovation as a success factor in tourism: empirical evidence from western Austrian cable-car companies. *Erdkunde*, 69(2).
- Mezias, S., & Glynn, M. (1993). The three faces of corporate renewal: Institution, revolution, and evolution. *Strategic Management Journal*, 14, 77-101.
- Mill, R. (2008). *Resorts: management and operation* (2^o ed.): Wiley.
- Montes, J., Fuentes, M., & Fernández, M. (2003). Quality management in banking services: an approach to employee and customer perceptions. *Total Quality Management*, 14(3), 305-323.
- Mulligan, J. G., & Llinares, E. (2003). Market segmentation and the diffusion of quality - enhancing innovations: the case of downhill skiing. *Review of Economics & Statistics*, 85(3), 493-501.
- Needham, M., & Rollins, R. (2005). Interest group standards for recreation and tourism impacts at ski areas in the summer. *Tourism Management*, 26(1), 1-13.
- Needham, M., Rollins, R., & Wood, C. (2004). Site specific encounters, norms and crowding of summer visitors at alpine ski areas. *International Journal of Tourism Research*, 6(6), 421-437.
- Newman, T. (2001). Leadership Effectiveness for the Twenty-First Century. *The Sport Journal*, 4(4).
- Nicholson, N. (1984). A Theory of Work Role Transitions. [Article]. *Administrative science quarterly*, 29(2), 172-191.
- Nilsson, L., Johnson, M., & Gustafsson, A. (2001). The impact of quality practices on customer satisfaction and business results: Product versus service organizations. *Journal of Quality Management*, 6, 5-27.
- Nordin, S., & Svensson, B. (2007). Innovative destination governance: The Swedish ski resort of Are. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 8(1), 53-66.
- NSAA. (2008). Kottke National End of Season Survey 2007/2008 Retrieved 26/02/2010, 2008, from <http://www.nsaa.org/nsaa/press/operating-ski-areas.asp>
- Oakland, J. S., & Oakland, S. (1998). The links between people management, customer satisfaction and business results. *Total Quality Management*, 9(4&5), 185-190.
- Odgen, S., & Wilson, P. (2001). Beyond data benchmarking: the challenge of managing a benchmarking network in the UK public leisure sector. *Managing Leisure*, 6(2), 95-108.
- Olsson, U. H., Foss, T., & Breivik, E. (2004). Two Equivalent Discrepancy Functions for Maximum Likelihood Estimation: Do Their Test Statistics Follow a Non-Central Chi-Square Distribution under Model Misspecification? *Sociological Methods & Research*, 32(4), 453-500. doi: 10.1177/0049124103258131
- Olsson, U. H., Foss, T., Troye, S. V., & Howell, R. D. (2000). The Performance of ML, GLS, and WLS Estimation in Structural Equation Modeling Under Conditions of Misspecification and Nonnormality. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 7(4), 557 - 595.
- Ormiston, D., Gilbert, A., & Manning, R. (1998). Indicators and standards of quality for ski resort management. *Journal of Travel Research*, 36(3), 35-42.
- Ortner. (2000). The Human factor of quality management. *Accreditation and Quality Assurance: Journal for Quality, Comparability and Reliability in Chemical Measurement*, 5(4), 130-141.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4).
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-37.
- Pavitt, K. (1984). Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. *Research Policy*, 13(6), 343-373.
- Perdomo-Ortiz, J., González-Benito, J., & Galende, J. (2009). An analysis of the relationship between total quality management-based human resource management practices and innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1191-1218.
- Peters, T., & Austin, N. (1988). *A paixão pela excelência*. Lisboa: Pensamento.
- Petrick, J. F., Backman, S. J., & Bixler, R. D. (1999). An Investigation of Selected Factors' Impact on Golfer Satisfaction and Perceived Value. *Journal of Park & Recreation Administration*, 17(1), 40-59.
- Pinto, S. (2003). *Gestão dos serviços - a avaliação da qualidade*. Lisboa - São Paulo: Editorial Verbo.
- Putnam, L. (1997). Productive conflict: negotiation as implicit coordination. In C. De Dreu & E. Van De Vliert (Eds.), *Using Conflict in Organizations*. London: Sage Publications.
- RFEF. (2010) Retrieved 08-03-2010, from <http://www.golfspainfederacion.com/page/newhome.asp>

- 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.
- 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. doi: DOI: 10.1016/j.jom.2004.10.002
- Rungtusanatham, M., Ogden, J., & Wu, B. (2003). Advancing theory development in total quality management: A "Deming management method" perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(8), 918-936.
- Saraph, J., Benson, P., & Schroeder, R. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences*, 20, 810-829.
- Senlle, A., Gallardo, L., & Dorado, A. (2004). *Calidad en las organizaciones deportivas*: Ediciones gestión 2000.
- Shostack, G., L. (1984). Designing services that deliver. *Harvard Business Review*, 62(1), 133-139.
- Sousa, R., & Voss, C. (2002). Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research. *Journal of Operational Management*, 20, 91-109.
- Stata, R. (1989). Organizational learning: The key to management innovation. *Sloan Management Review*, Spring, 63-74.
- Stewart, D., & Richard, C. (1999). The impact of Human error on delivering service quality. *Productions and Operations Management*, 8(3).
- Sundbo, J., & Gallouj, F. (1998). Innovation in Services SI4S Project syntesis. Retrieved from <http://www.step.no/old/Projectarea/Si4s/papers/synthes/finalrp2.pdf>
- Sundbo, J., Orfila-Sintes, F., & Sørensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms- Comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36(1), 88-106. doi: DOI: 10.1016/j.respol.2006.08.004
- Sureshchandar, G., Rajendran, C., & Anantharaman, R. (2001). A Conceptual model for total quality management in service organizations. *Total Quality Management*, Vol. 12(Issue 3,), 343-364.
- Taylor, S., Sharland, A., Cronin, J., & Bullard, W. (1993). Recreational service quality in the international setting. *International Journal of Service Industry Management*, 4(4), 68-86.
- Theodorakis, N., Kambitsis, C., & Laios, A. (2001). Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports *Managing Service Quality* 11(6), 431-438.
- THR. (2006). Golfe. In i. Turismo de Portugal (Ed.), *10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal*: Turismo de Portugal, ip.
- Tsang, J., & Antony, J. (2001). Total quality management in UK service organisations: some key findings from a survey *Managing Service Quality*, 11(2), 132-141.
- Vieira, J. (2000). *Inovação e Marketing de Serviços*. Lisboa - São Paulo: Editorial Verbo.
- Voss, C., Tsikriktsis, N., Funk, B., Yarrow, D., & Owen, J. (2005). Managerial choice and performance in service management - a comparison of private sector organizations with further education colleges. *Journal of Operations Management*, 23(2), 179-195. doi: DOI: 10.1016/j.jom.2004.07.005
- Walo, M., Bull, A., & Breen, H. (1996). Achieving economic benefits at local events: A case study of a local sports event. *Festival Management and Event Tourism*, 4, 3(4), 95-106.
- Walton. (1986). *The Deming Management Method*. New York: Putnam.
- Warnken, J., Thompson, D., & Zakus, D. (2001). Golf Course Development in a Major Tourist Destination: Implications for Planning and Management. *Environmental Management*, 27(5), 681-696.
- Weiermair, K., & Fuchs, M. (1999). Measuring tourist judgment on service quality *Annals of Tourism Research*, 26(4), 1004 -1021.
- Wheeler, K., & Nauright, J. (2006). A Global Perspective on the Environmental Impact of Golf. *Sport in Society*, 9(3), 16.
- Yang, H., & Coates, N. (2010). Internal marketing: service quality in leisure services. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(6), 754-769.
- Yusof, A., & Shah, P. (2008). Transformational Leadership and Leadership Substitutes in Sports: Implications on Coaches' Job Satisfaction. *International Bulletin of Business Administration*(3).

Zeitz, G., Johannesson, R., & Ritchie, J. (1997). An employee survey measuring total quality management practices and culture: Development and culture. *Group and Organization Management*, 22, 414-434.