

Percepción Gerencial de los Factores que Contribuyen con el Desempeño en las Organizaciones de Negocios

Management Perceptions of Factors Contributing Performance in Business Organizations

García Amparo, Ismael

Universidad Adventista Dominicana (UNAD), República Dominicana

Recibido 29 de abril 2013 – Aceptado el 15 de setiembre de 2013

Resumen

El propósito de este estudio fue determinar los factores que contribuyeron al desempeño de organizaciones de negocios en el sector servicio, comercial y manufacturero. Las variables del estudio fueron desempeño organizacional (dependiente), liderazgo transformacional, cultura organizacional competitiva, aprendizaje organizacional, gerencia del conocimiento y los factores suaves y duros de la administración de la calidad total (independientes). Los datos del estudio fueron analizados e interpretados con los Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM) del software AMOS versión 17. Tres personas tienen puestos gerenciales / supervisión en empresas Filipinas fueron invitados a participar en el estudio, totalizando 290 cuestionarios respondidos correctamente. Para el análisis se seleccionó 122 cuestionarios, uno por empresa. Los resultados indican que la cultura organizacional competitiva influye en el desempeño organizacional ($\beta = .42$) y explica el 17% de sus cambios. Este tipo de cultura también influye de manera directa en la gerencia del conocimiento ($\beta = .63$) y los factores suaves de la administración de la calidad total ($\beta = .38$). Además, la gerencia del conocimiento influye en los factores suaves de la administración de la calidad total ($\beta = .50$) y estos últimos influyen en los factores duros de la administración de la calidad total ($\beta = .59$). Los resultados del estudio son útiles para los gerentes que intentan mejorar el desempeño de su empresa. De esta forma, se recomienda a los gerentes que promuevan una filosofía de alcanzar las metas empresariales, que provean un lugar de trabajo bien organizado y mejoren el sistema de reconocimiento laboral. Estas acciones pueden ser combinadas con la adquisición de nuevos conocimientos sobre los clientes, el desarrollo de planes, y mejoras continuas que satisfagan las necesidades de dichos clientes.

Palabras clave: Desempeño organizacional, cultura organizacional competitiva, gerencia del conocimiento, factores suaves y duros de la administración de la calidad total.

Abstract

The aim of this study was to identify factors that contribute to the business performance of organizations in the service sector, commercial and manufacturing. The study variables were organizational performance (dependent), transformational leadership, organizational culture, competitive, organizational learning, knowledge management and soft and hard factors of total quality management (independent). Study data were analyzed and interpreted with the Structural Equation Modeling (SEM) in AMOS software version 17. Three people have managerial positions / supervision Philippine companies were invited to participate in the study, totaling 290 questionnaires correctly. For the analysis we selected 122 questionnaires, one for company. The results indicate that competitive organizational culture influences organizational performance ($\beta = .42$) and explains 17% of its changes. This kind of culture has a direct influence on managing knowledge ($\beta = .63$) and soft factors of total quality management ($\beta = .38$). Furthermore, managing knowledge influences the soft factors of total quality management ($\beta = .50$) and the latter hard factors influence the total quality management ($\beta = .59$). The results of the study, are useful for managers that seek to improve performance his company. In this, as managers it is recommended to promote a philosophy of achieving business goals, to provide a workplace well organized and improve labor recognition system. These actions can be combined with the acquisition of new knowledge about customers, development of plans, and continuous improvement to meet the needs of these customers.

Keywords: Organizational performance, competitive organizational culture, knowledge management, hard and soft factors of total quality management.

Introducción

Académicos y gerentes han considerado el desempeño organizacional como un elemento clave de los negocios, por lo que este significa para la supervivencia de la empresa (Liao & Wu, 2009). Actualmente las organizaciones de negocios están compelidas a ser más eficientes y efectivas en aras de mantenerse en el mercado. De hecho, un objetivo crítico de cualquier negocio es la mejoría de su desempeño (Chen, Chen, & Peng, 2008). El desempeño organizacional “se refiere al grado de eficiencia y efectividad con el cual una organización añade valor y satisfacción a sus grupos de interés, mejora su desempeño financiero y su aprendizaje organizacional” (Ganu, 2004, p. 18).

Numerosos estudios empíricos han tratado con los factores internos que afectan el desempeño. Por ejemplo, las investigaciones han reportado que los estilos de liderazgo afectan positivamente el desempeño organizacional directa e indirectamente (Ogbonna & Ponce, 2006). Otros estudios también han reportado que la cultura organizacional es un factor crucial en el mejoramiento del desempeño. La cultura corporativa, ha sido correlacionada positivamente con el desempeño corporativo en donde la misión de la corporación fue considerada el componente más importante (Huang, 2003; Murugan, 2009).

Además de los mencionados, el desempeño es influido por el aprendizaje organizacional y la gerencia del conocimiento. El aprendizaje organizacional tiene un impacto significativo y directo en el desempeño organizacional (Ho, 2008; Khandekar & Sharma, 2006; Pérez-López, Montes-Peón, & Vázquez-Ordas, 2005).

Concerniente a la gerencia del conocimiento, la evidencia empírica revela que este afecta directa e indirectamente el desempeño de la empresa y el desempeño innovativo (Hung, Lien, Fang, & McLean, 2010; Rhodes, Hung, Lok, Lien, & Wu, 2008; Song, 2008; Yu, 2007).

Finalmente, la administración de la calidad total (ACT) y sus dimensiones suaves y duras han sido asociadas positivamente con el mejoramiento del desempeño y la consolidación de la posición de mercado de la empresa (Fotopoulos & Psomas, 2009; Gadenne & Sharma, 2009; Jung & Hong, 2008; Pakdil, 2010; Rahman & Bullock, 2005). Estas variables, que afectan el desempeño organizacional, serán discutidas concisamente a continuación.

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional está caracterizado por la habilidad que este tiene de generar cambios e innovación en la organización a través de la modificación de su misión, cultura y estrategia (Daft, 2003). Concordante con esto, los líderes transformacionales buscan desarrollar en sus seguidores un elevado nivel de compromiso, entusiasmo y alineamiento, con los objetivos del líder (Feng-Jing & Avery, 2008; Hancott, 2005). El liderazgo transformacional ha sido relacionado con el desempeño organizacional. Un estudio reportó que este tipo de liderazgo influía en el desempeño del negocio a través de la variable orientación hacia el logro, la cual es una dimensión de la cultura organizacional (Xenikou & Simosi, 2006). Por otro lado, Hancott (2005), no encontró relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño de la empresa.

Hancott (2005) declara que la evidencia empírica sugiere que “no hay significación estadística entre las subescalas individuales del liderazgo transformacional y el desempeño de la organización medido por el precio de la acción... Sin embargo, estos hallazgos cambian cuando las subescalas, que integran el liderazgo transformacional, son consideradas individualmente” (pp. 81-82).

Otros estudios, sin embargo, han encontrado una relación directa del liderazgo transformacional con el desempeño organizacional. Pedraja-Rejas et al. (2006) en un estudio conducido en Chile, reportaron que el liderazgo transformacional tenía una relación positiva con la efectividad de pequeñas organizaciones. En adición, García-Morales, Matías-Reche, & Hurtado-Torres (2008), obtuvieron evidencia empírica para afirmar que el liderazgo transformacional influía directa y significativamente en el desempeño de la organización ($\beta = .54$) en empresas farmacéuticas de alta tecnología en España. El liderazgo transformacional ha sido igualmente asociado con la cultura organizacional (Block, 2003) y el aprendizaje organizacional (Zagoršek, Dimovski, & Škerlavaj, 2009).

Cultura organizacional competitiva

La cultura de una organización es una determinante clave de cómo sus miembros asimilarán las nuevas formas en las cuales van a desempeñar sus tareas en la empresa. La cultura que cualquier organización posee influye en el pensamiento y en la conducta de

sus miembros; en otras palabras, la cultura impacta en cómo la empresa desarrolla sus actividades operativas y estratégicas (Gurteen, 1999). La cultura es definida por Schein (2004), como: Un patrón de supuestos básicos compartidos que fue aprendido por un grupo como forma de resolver los problemas de adaptación externa e integración interna, el cual ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (p.17).

Entendida así, los rasgos principales de una cultura incluyen las acciones recurrentes que pueden ser observables, los valores y las reglas que dan forma y gobiernan el lugar de trabajo en la empresa (Luthans, 2008).

La cultura organizacional ha sido propuesta como un elemento clave en un modelo causal para generar cambio transformacional, con el fin de mejorar el desempeño de los individuos y la organización como un todo (Burke & Litwin, citados en Hayes, 2010). En este modelo, Burke & Litwin (citados en Hayes, 2010) afirman que la cultura organizacional tiene un efecto directo e indirecto sobre otros componentes de la organización, tales como la misión y la estrategia, el liderazgo, las prácticas administrativas, las necesidades de los individuos, los valores y otros. De esta manera, este modelo puede ser conceptualizado como directrices proposicionales para que las empresas que pretenden mejorar su desempeño puedan hacerlo mediante componentes transformadores como la cultura organizacional. Una cultura competitiva es aquella orientada hacia el logro de metas e implica desarrollar actividades para que los empleados sean más productivos y se mejore el desempeño como un todo (Daft, 2003; Ogbonna & Harris, 2000).

Los estudios también muestran que la cultura está positivamente relacionada con el desempeño de la empresa (Huang, 2003). En un estudio cualitativo, Chien (2004) encontró que la cultura organizacional era uno de los cinco factores que afectaban el desempeño de la firma. Mas específicamente, las culturas competitivas e innovadoras han sido reportadas para influir directamente en el desempeño del negocio. Un estudio que incluyó cientos de empresas británicas registradas, Ogbonna & Harris (2000) reportaron que las culturas competitivas e innovadoras tenían un efecto directo sobre el desempeño organizacional (.22 y .32 respectivamente). Otros estudios indican que la variable fortaleza de la cultura organizacional estaba

correlacionada con el retorno sobre activos en empresas manufactureras y con el crecimiento de primas de seguros anuales en empresas aseguradoras (Jean-Lee & Yu, 2004)

La cultura organizacional está relacionada, además, con el aprendizaje organizacional (Pérez-López et al., 2004), con las iniciativas de la gerencia del conocimiento (Balthazard & Cooke, 2004), y con la ACT (Jung & Hong, 2008).

Aprendizaje organizacional

El concepto de aprendizaje organizacional abarca la actitud y disposición de cualquier organización de evaluar su desempeño, e incorporar el conocimiento pertinente para alcanzar su misión. Esto significa que la organización ve la necesidad de evaluar sus ejecutorias administrativas anteriores, con el fin de efectuar los ajustes para alcanzar sus metas (Argyris, citado en Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2008; Mihavics, citado en Vyhmeister, 2005). Sin embargo, este enfoque aparenta reflejar una práctica de aprendizaje conocida como aprendizaje de circuito simple, el cual es percibido como reactivo, ya que la organización mejora su desempeño en el contexto de las reglas existentes (Argyris & Schon, citados en Sampaio & Gattermann-Perin, 2003). Por otro lado, el aprendizaje de doble circuito (el otro enfoque de aprendizaje), implica cuestionar y alterar intencionalmente el conjunto de componentes organizacionales tales como las creencias, las teorías, y las reglas (Argyris & Schon, citados en Sampaio & Gattermann-Perin, 2003). Los estudios realizados han reportado una positiva y significativa relación entre el aprendizaje organizacional y el mejoramiento del desempeño de la empresa (Hernaus, Skerlavaj & Dimovski, n.d.; Ho, 2008; Khandekar & Sharma, 2006; Liao & Wu 2009; Pérez-López, et al. 2005; Skerlavaj & Dimovski, 2006; Yu, 2007). Otro estudio conducido en pequeñas y medianas empresas en Polonia también encontró que “hay una relación empírica entre el aprendizaje organizacional y el de desempeño organizacional.

Organizaciones logrando altos niveles de aprendizaje organizacional probablemente logran mejor desempeño” (Michna, 2009, p. 356).

Finalmente, una investigación conducida en organizaciones sin fines de lucro reportó que las prácticas de aprendizaje individual y organizacional y el equipo solucionador de problemas estaban correlacionados positivamente con el desempeño de estas (Som et al.,

2010). El aprendizaje organizacional influye, asimismo, en la gerencia del conocimiento (Ho, 2008; Lin & Kuo, 2007).

La gerencia del conocimiento

La gerencia del conocimiento es una nueva disciplina que ha probado ser útil en las corporaciones (Gourova & Antonova, 2008; Grimaldi, Rippa, & Ruffolo, 2008). Este reciente enfoque en los negocios es concebido como un proceso gerencial que comprende la creación, almacenamiento, diseminación y aplicación del conocimiento dentro de una organización, con el propósito de mejorar sus prácticas operativas (Laudon & Laudon, 2008; O'Brien & Marakas, 2006). Por consiguiente, administrar el conocimiento en una organización implica conectar a los empleados con el conocimiento que ellos necesitan para que lo apliquen en sus actividades laborales (Kidwell, Vander Linde, & Johnson, 2000). Aun más, cuando las empresas integran el conocimiento con la estrategia de negocios, pueden obtener ventajas competitivas y mejorar su habilidad para innovar.

Las actividades de la gerencia del conocimiento tales como creación y transferencia del conocimiento han sido positivamente relacionadas con el desempeño de organizaciones con y sin fines de lucro (Choi & Lee, 2000). En el contexto de Corea del Sur, Song (2008) encontró que las actividades de creación de conocimiento fueron relacionadas con un 35% de mejoría en el desempeño de la organización.

En empresas intensivas en tecnología y conocimiento, la gerencia del conocimiento capaz (creación, captura y transferencia de conocimiento) tenía un efecto directo en el desempeño financiero y no financiero de la organización (Ho, 2008; Liao & Wu, 2009; Lin & Kuo, 2007).

Otro estudio en el mismo sector tecnológico halló que la transferencia de conocimiento codificado y personalizado afectaba la habilidad de innovación y la transferencia de conocimiento afectaba indirectamente el desempeño organizacional a través de la innovación del proceso y del producto (Rhodes et al., 2008).

A pesar de la reportada relación entre la gerencia del conocimiento y el desempeño organizacional en empresas de alta tecnología, parece ser que son escasos los estudios en empresas de servicios y comerciales.

Además, (Zack, McKeen & Singh, 2009) reportaron que las prácticas de la gerencia del conocimiento no fueron relacionadas significativamente con el desempeño financiero. (Zack et al., 2009, p. 397) afirman que “tal vez la brecha más significativa, en la literatura, es la escasa evidencia empírica a gran escala de que la gerencia del conocimiento genera una diferencia en el desempeño de la organización”.

Esto plantea que hay necesidad de más investigaciones cuyos resultados permitan cerrar esa brecha al determinar el real impacto de la gerencia del conocimiento en diversos tipos de empresas. La gerencia del conocimiento combinado con la ACT tiene un efecto en el desempeño de la empresa (Colurcio, 2009; Hung et al., 2010; Waddell & Stewart, 2008).

También, la gerencia del conocimiento influye directamente en los factores suaves de la ACT e indirectamente en los factores duros de la ACT (García, 2011).

La administración de la calidad total

La ACT es uno de los enfoques gerenciales más esenciales de la actualidad para satisfacer las necesidades de los consumidores.

Esta filosofía administrativa eleva la calidad organizacional a través de la focalización en el mejoramiento continuo y el involucramiento de todos los empleados de la organización, con el propósito de “lograr la satisfacción de los clientes” (Stevenson, 2007, p. 416). Como resultado, la ACT provoca que toda la empresa sea más competitiva, efectiva y flexible (Oakland, 2003).

Por esta razón, la ACT no solo debe ser incorporada en áreas funcionales de la organización, tales como la gerencia de operaciones, sino también que debe ser inculcada en las mentes de los empleados, integrada en los procesos y en el desarrollo de un compromiso de mejora continua que busque satisfacer las necesidades de los consumidores (Sadikoglu, 2008). Como filosofía administrativa, la ACT ha sido relacionada positivamente con el desempeño corporativo. Pakdil (2010), encontró que algunos indicadores de desempeño de varias empresas ganadoras de premios de calidad tuvieron diferencias significativas (mejoría) después que estas empresas comenzaron la aplicación de las prácticas de la ACT.

Aun en las pequeñas empresas las prácticas de la ACT se han reportado relacionadas con el desempeño organizacional (Fening, Pesakovic, & Amaria, 2008). Adicionalmente, Mehra & Ranganathan (2008) en un estudio tipo meta-análisis, que representó varios sectores industriales, concluyeron que la implementación de los programas de la ACT tienen un impacto positivo en la satisfacción de los consumidores y el mejoramiento del desempeño de toda la organización.

Por otro lado, (Watson, Kober, Ng, & Subramaniam, 2003), en un estudio conducido en Australia que incluyó a 3776 pequeñas y medianas empresas de servicios, comerciales y manufactureras, reportaron que la ACT no estaba relacionada con el desempeño financiero. Asimismo, Martínez Costa & Martínez Lorente (2004), en una investigación tipo caso de estudio múltiple llevado a cabo en empresas certificadas ISO 9000, indicaron que no hallaron evidencia de que algunos indicadores de desempeño como la utilidad operativa, los ingresos, la innovación de producto y disminución de los costos de garantía en la productividad mejoraban como resultado de la implementación de los programas de la ACT.

Sin embargo, Martínez Costa & Martínez Lorente (2004) reportaron que la competitividad de la empresa, la satisfacción de los empleados y consumidores, la calidad del producto y la motivación de los empleados fueron hallados elevados por la implementación del mismo programa ACT.

Cuando se consideran las dimensiones de los factores suaves y duros de la ACT, estos han sido encontrados influyentes en el desempeño organizacional. En un estudio conducido entre 370 empresas griegas, certificadas ISO 9000, (Fotopoulos y Psomas, 2009) reportaron un efecto indirecto de los factores suaves de la ACT sobre indicadores financieros y no financieros a través de las variables mejoramiento de la calidad y satisfacción del consumidor.

En esa misma línea de resultados, Rahman & Bullock (2005), en un estudio efectuado en empresas manufactureras, reportaron una relación directa entre los factores suaves de la ACT y el desempeño organizacional. El estudio de Rahman & Bullock (2005) midió el desempeño de la empresa con indicadores de mercado y operacionales tales como satisfacción del consumidor, productividad, defectos como porcentaje del volumen de producción, entre otros. En los dos estudios anteriores, las empresas seleccionadas

estaban relacionadas con prácticas de la ACT, por lo tanto, es de suponer que los factores suaves de la ACT se correlacionarán con el desempeño de la empresa.

Es importante, sin embargo, expandir esta población y observar qué resultados pueden ser obtenidos cuando se incluyen otros tipos de empresas. Con relación a los factores duros de la ACT, los estudios conducidos en empresas manufactureras han reportado un efecto de estos factores en el desempeño de la empresa (Fotopoulos & Psomas, 2009; Rahman & Bullock, 2005). Por otro lado, Powell; Dow et al y Ahire et al. (citados en Rahman & Bullock, 2005) encontraron que los factores duros de la ACT tales como medidas del control estadístico del proceso, el uso del benchmarking y los sistemas de manufactura flexible, no tenían relación con el desempeño de la firma.

Parece haber un requerimiento de investigación adicional en esta área, con el fin de entender mucho mejor el impacto de los factores duros de la calidad en las organizaciones de negocios. Esta revisión de la literatura revela que el liderazgo transformacional, la cultura organizacional competitiva, el aprendizaje organizacional, la gerencia del conocimiento y los factores suaves y duros de la ACT influyen en el desempeño organizacional. Sin embargo, esta revisión ha mostrado que los estudios realizados en su mayoría han empleado una o dos variables para determinar el impacto de estas sobre el desempeño de la empresa.

Las organizaciones de negocios necesitan emplear una variedad de enfoques gerenciales, en aras de crear una sinergia que les ayude a enfrentar los desafíos competitivos, la incertidumbre y la complejidad del ambiente de negocios del siglo 21. Hasta el momento, la integración de múltiples variables, para mejorar el desempeño organizacional, ha sido limitada. El propósito de este estudio es proveer un modelo integral que pueda ser funcional para mejorar el desempeño de la empresa en este dinámico y complejo ambiente de negocios. Además, se procura determinar cómo las variables del modelo propuesto interactúan entre ellas.

Por consiguiente, se proponen las siguientes hipótesis:

H1: Las variables latentes influyen en las variables observables.

H2: El desempeño organizacional es influido por el liderazgo transformacional, la cultura organiza-

cional competitiva, el aprendizaje organizacional, la gerencia del conocimiento y por los factores suaves y duros de la ACT.

- H3: La cultura organizacional competitiva y el aprendizaje organizacional son influidos por el liderazgo transformacional.
- H4: La gerencia del conocimiento y el aprendizaje organizacional son influidos por la cultura organizacional competitiva.
- H5: La gerencia del conocimiento es influida por el aprendizaje organizacional.
- H6: Los aspectos suaves de la ACT son influidos por la gerencia del conocimiento.
- H7: Los aspectos duros de la ACT son influidos por los aspectos suaves de la ACT.

Metodología

Diseño y muestra

Este estudio utilizó el diseño de investigación tipo encuesta y los datos se recolectaron en un punto del tiempo y no hubo manipulación de las variables. La población del estudio provino de empresas de servicios, comerciales y manufactureras de las Filipinas, de la cual fue seleccionada la muestra. Este estudio consistió de 122 ($n = 122$) organizaciones de negocios de las cuales 59 (48%) eran empresas de servicios tales como bancos, restaurantes de comida rápida, y otras similares. Con respecto a las empresas comerciales, 43 (35%) eran agencias de ventas de vehículos, supermercados, ferreterías y tiendas de computadoras. Finalmente, 20 (17%) fueron empresas manufactureras tales como laboratorio de medicina, procesadora de alimentos y productos diversos.

La técnica de muestreo, basada en juicio del investigador, fue utilizada para clasificar la empresa a ser encuestada. Este tipo de muestreo es utilizado comúnmente en investigaciones de negocios (Cooper & Schindler, 2006; Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson 2008; Myers & Hansen, 2006). De esta forma criterios como tamaño de la empresa, empresas con marcas populares, localizadas en centros comerciales grandes, y otros similares, fueron utilizados por el investigador para seleccionar la empresa a ser encuestada. Adicionalmente, el muestreo por conveniencia fue empleado para recolectar algunos cuestionarios.

Instrumento y recolección de datos

Para la recolección de los datos se empleó un cuestionario, el cual fue validado en su contenido y como un constructo. De las 70 declaraciones originales, 21 fueron eliminadas ya que su grado de correlación era menor a .40, dejando esto 49 declaraciones válidas en el cuestionario para los fines de la investigación.

El nivel final de confiabilidad del cuestionario fue de .952. Para obtener las percepciones de los encuestados, se utilizó la escala Likert de 5 puntos. Esta escala comprendía desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo). El instrumento fue distribuido personalmente por el investigador en las empresas seleccionadas. Tres personas habían ostentado puestos gerenciales o de supervisión en empresas Filipinas que fueron invitados a participar en el estudio.

Con el muestreo basado en el juicio y conveniente, 290 cuestionarios fueron recolectados de 366 distribuidos para una tasa de retorno de aproximadamente un 80%. Repartidos de esta forma: 68 empresas proveyeron tres cuestionarios totalizando 204, 32 empresas proveyeron dos cuestionarios totalizando 64, y 22 empresas proveyeron un cuestionario totalizando 22. Sin embargo, solo se seleccionó para el análisis un cuestionario por empresa equivalente a 122.

El procedimiento de selección de este cuestionario fue el siguiente: De las empresas que proveyeron tres cuestionarios, se eligió la que tuviera el resultado en medio de las respuestas relacionadas con el desempeño organizacional. Para las empresas que proveyeron dos cuestionarios, se alternó la selección del cuestionario. En una ocasión se tomaba el cuestionario con el resultado más alto de los dos y en otra ocasión, el que tuviera el resultado más bajo en las respuestas concernientes al desempeño organizacional. Todo el proceso de recolección de los datos conllevó cinco semanas.

Análisis de los datos

El software Análisis de Estructura de Momento (Analysis of Moment Structure, AMOS) versión 17 y los Modelos de Ecuaciones Estructurales (Structural Equation Modeling, SEM), fueron utilizados para analizar los datos. Estos modelos de ecuaciones fueron empleados para determinar la relación entre las variables latentes y sus indicadores (modelo de me-

dición). Además fueron utilizados para establecer la relación entre las variables latentes, exógenas y endógenas (modelo estructural) y probar la hipótesis nula al nivel de significancia de .05. Las variables de este estudio fueron: desempeño organizacional (OP), liderazgo transformacional (TL), aprendizaje organizacional (OL), cultura organizacional competitiva (OC), gerencia del conocimiento (KM) factores suaves de la ACT (SQ) y factores duros de la ACT (HQ).

Dado que la muestra del estudio comparada con la cantidad de variables debió ser más grande, el modelo de ecuaciones estructurales de dos etapas fue utilizado, ya que este es apropiado para muestras pequeñas (Kline, 2005). El modelo estructural tiene varios supuestos que deben ser satisfechos, por ejemplo, la no existencia de valores fuera de límite (distancia de Mahalanobis $P^2 < .000$), la normalidad y colinealidad de los valores, la razón de los valores críticos por debajo de 2.58, los indicadores de la variable latente significativos a .05 ($P < .05$) y la bondad de ajuste del modelo. Para determinar la bondad de ajuste del modelo se emplearon los criterios del Chi cuadrado ($P > .05$), y los criterios alternativos NFI, RFI, IFI, TLI, CFI, los cuales deben ser mayores a .90 para indicar buen ajuste del modelo (Byrne, 2001). Este estudio cumplió con todos los supuestos antes mencionados.

Tabla 1
Análisis factorial confirmatorio en el modelo de medición
Resultados del Modelo Estructural

Indicador	OP	TL	OC	KM	SQ	HQ
Chi cuadrado (X/gl)	.0000	.000	.155	1.542	.000	.801
Nivel de significancia	-	-	.857	.214	-	.449
NFI	1.00	1.00	.996	.966	1.00	.990
RFI	-	-	.987	.899	-	.969
IFI	1.00	1.00	1.025	.988	1.00	1.003
TLI	-	-	1.080	.962	-	1.008
CFI	1.00	1.00	1.00	.987	1.00	1.000
Confiabilidad como constructo	.726	.696	.675	.723	.762	.826

Esto implica que las hipótesis H2a y H3a y H3b, no pudieron ser comprobadas. En la Figura 1 se observa que OC influye en el OP ($\beta=.42, p < .05$) y explica el 17% de sus variaciones. Esto significa que una cultura orientada hacia el logro de la metas parece mejorar el desempeño de la empresa en términos financieros, de mercado y de satisfacción de los empleados. Por lo tanto, se confirma la hipótesis H2b.

Resultados del estudio

Resultados del modelo de medida

Durante el análisis factorial confirmatorio, la variable latente aprendizaje organizacional fue removida del modelo de medida por problemas de identificación, ya que solo retuvo dos indicadores (Kline, 2005). Esto impidió comprobar las hipótesis H1d de este modelo y las H2d, H3b, H4b y H5 del modelo estructural. La Tabla 1 muestra el nivel de ajuste (confiabilidad de la relación entre las variables latentes y sus indicadores) de cada modelo de medida y también su confiabilidad como constructo. La Tabla 2 muestra que las variables observables están correlacionadas (cargas de factor) con las variables latentes OP, TL, OC, KM, SQ, y HQ. Por lo tanto, existe evidencia estadística para comprobar las hipótesis H1a, H1b, H1c, H1e, H1f y H1g.

La prueba de la hipótesis de las variables latentes está en base a los hallazgos de la Figura 1. En este modelo solo se han incluido los senderos o caminos (relaciones entre variables latentes) que resultaron significativos ($P < .05$). En primer lugar cabe mencionar, que la variable latente TL fue removida del modelo estructural final por problemas de colinealidad con SQ y HQ.

El resto de las hipótesis H2 (d, e, y f) no pudieron ser comprobadas.

La Figura 1 también muestra la influencia positiva de OC con KM ($\beta = .63, p < .05$) y esta cultura explica el 39% de sus variaciones. Este tipo de cultura tiende a favorecer las iniciativas de obtener y compartir conocimientos en la empresa. Se comprueba así la hipótesis H4a.

OC también influye directamente en SQ ($\beta = .38, p < .05$) y junto con KM explica el 63% de sus variaciones. Esto significa que esta clase de cultura parece ser conveniente para impactar los aspectos conductuales de la ACT.

Se comprueba, de esta forma, la hipótesis H4c. Se observa, además, en la Figura 1 que KM influye en las prácticas SQ ($\beta = .50, p < .05$), indicando que las iniciativas de KM contribuyen positivamente a dinamizar los factores SQ. De esta forma se prueba la hipótesis H6.

Finalmente, se puede apreciar la influencia de SQ sobre HQ ($\beta = .59, p < .05$) y junto con OC y KM explican el 35% de las variaciones en HQ. Este resultado sugiere que el enfoque gerencial conductual (suave) de la ACT puede ser combinado con el enfoque técnico de la ACT en las empresas. Se comprueba, de esta manera, la hipótesis H7.

La Tabla 3 presenta los cálculos estandarizados de los senderos o caminos entre las variables latentes del modelo estructural final (véase la Figura 1).

En relación con el ajuste del modelo estructural final, la Tabla 4 muestra los valores que confirman que este modelo es confiable, o sea, que entre este modelo teórico y los datos recolectados no hay diferencias significativas, indicando que son iguales.

Tabla 2
Relación de las variables latentes con sus variables observables (indicadores)

VARIABLES LATENTES	VARIABLES OBSERVABLES (INDICADORES) EN EL MODELO DE MEDIDA	PESO ESTANDARIZADO DE REGRESIÓN (λ) *
OP	Incremento en la participación de mercado	($\lambda = .89$)
	Incremento en las utilidades	($\lambda = .60$)
	Satisfacción de los empleados	($\lambda = .54$)
TL	Los gerentes comunican la visión convincentemente	($\lambda = .83$)
	Los gerentes actúan de forma que generan respeto	($\lambda = .67$)
	Los gerentes hablan con entusiasmo sobre las metas a lograr	($\lambda = .45$)
OC	Sistema de reconocimiento del trabajo	($\lambda = .87$)
	Organización del lugar de trabajo	($\lambda = .54$)
	Esfuerzo por lograr las metas	($\lambda = .51$)
	Atención de los empleados hacia la calidad	($\lambda = .38$)
KM	Adquisición de conocimiento sobre los clientes	($\lambda = .79$)
	Adquisición de conocimiento sobre el trabajo	($\lambda = .68$)
	Transferencia del conocimiento	($\lambda = .59$)
	Almacenamiento del conocimiento	($\lambda = .43$)
SQ	Promoción de mejoría en la calidad	($\lambda = .84$)
	Planeación gerencial	($\lambda = .83$)
	Focalización en la satisfacción del cliente	($\lambda = .45$)
	Administración de la calidad (comunicar plan mejoría calidad)	($\lambda = .86$)
HQ	Aseguramiento de la calidad (diseño de productos)	($\lambda = .70$)
	Control de la calidad (análisis de la calidad en productos)	($\lambda = .70$)
	Control de la calidad (cuadro de control para detectar defectos)	($\lambda = .68$)

Esto es así porque el nivel de significancia para Chi cuadrado es mayor que .05.

Asimismo, hay cinco indicadores alternativos de ajuste del modelo que están por encima de .90, lo cual indica buen ajuste entre la teoría hipotetizada y los datos recolectados (Byrne, 2001).

Discusión

El propósito de este estudio fue determinar factores que contribuyeran al desempeño de organizaciones de negocios en el sector servicio, comercial y manufacturero.

Los resultados del estudio indican que OC influye en el OP de las empresas. Mediante un sistema de reconocimiento a los empleados y una orientación hacia el logro de las metas, la empresa puede mejorar indicadores de desempeño financiero y de mercado, tales como incremento de las utilidades y aumento en la participación de mercado, esto es consistente por lo reportado por (Ogbonna & Harris, 2000). Estos resultados también están en línea por lo reportado por (Murugan, 2009).

Los resultados de este estudio, además, revelan que KM no influía en el OP.

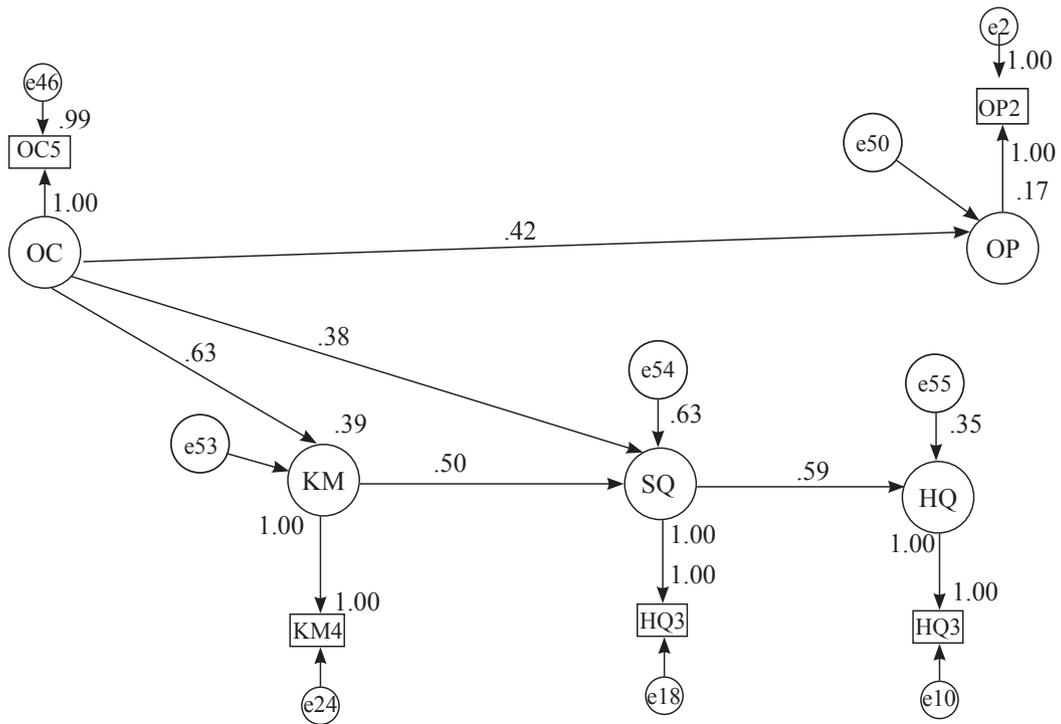


Figura 1. Modelo estructural final

Tabla 3
Efecto directo entre las variables latentes del modelo estructural

Relación entre variables latentes	Peso estandarizado de regresión (β)
OC → OP	.42**
OC → KM	.63**
OC → SQ	.38**
KM → SQ	.50**
SQ → HQ	.59**

Nota: *significativos a .05

Tabla 4
Indicadores de ajuste del modelo estructural

Indicadores	Resultado
Chi cuadrado	7.973
(X ² /gl)	1.595
Nivel de significancia	.158
NFI	.965
RFI	.930
IFI	.987
TLI	.991
CFI	.986

A causa de que este estudio utilizó indicadores financieros entre otros para medir el OP, el resultado de que KM no afectaba el desempeño financiero guarda relación con lo reportado por (Choi & Lee, 2000), quienes hallaron que la transferencia de conocimiento no estaba relacionada con el desempeño financiero, aunque sí estaba relacionada con indicadores de desempeño no financiero.

Sobre la base de que la ACT incluye la dimensión suave y dura, se encontró que los SQ no influían en el OP. Este hallazgo está en línea con lo reportado por (Watson et al., 2003), quienes reportaron que la ACT no estaba relacionada con el desempeño financiero.

En línea con los resultados de este estudio, Fotopoulos & Psomas (2009) encontraron que no había efecto directo entre las prácticas SQ y el OP en empresas certificadas con la norma ISO 9000.

Sin embargo, Fotopoulos & Psomas (2009) encontraron que había un efecto indirecto de los SQ en el OP a través de las variables mejoramiento de la calidad y satisfacción del consumidor. Este estudio no exploró esa posibilidad.

Por otro lado, Rahman & Bullock (2005), reportaron un efecto directo de los SQ en empresas manufactureras utilizando indicadores operacionales y de mercado. Los resultados de esta investigación también indican que los HQ no se correlacionaban con el OP.

En línea con este resultado, Powell; Dow et al. y Ahire et al. (citados en Rahman & Bullock, 2005), reportaron que los HQ tales como control estadístico del proceso, benchmarking, y sistemas de manufactura flexible no estaban relacionados con el desempeño de la firma. En línea por lo arrojado por este estudio, Watson et al. (2003) reportaron que la ACT no estaba relacionada con el desempeño financiero. Sin embargo, otras investigaciones llevadas a cabo en empresas manufactureras certificadas ISO 9000 y utilizando indicadores de desempeño operacionales, financieros y de mercado, indicaron una relación de los HQ y el OP (Fotopoulos & Psomas, 2009; Rahman & Bullock, 2005). Esta diferencia en las características de la muestra puede explicar el que este estudio no halló efecto directo entre los HQ y el OP.

Los resultados de esta investigación indican que la OC influye en KM. Una cultura que se orienta hacia el logro de resultados promueve la adquisición y transferencia de conocimientos en la empresa.

Este hallazgo está en línea con lo hallado por Balthazard & Cooke (2004). Los resultados de este estudio indican igualmente que la OC tiene un efecto directo sobre los SQ. Además, esta cultura influye indirectamente sobre los SQ a través de KM. La combinación de OC con las iniciativas de KM impacta la planeación gerencial y la mejoría de calidad. Estos resultados están en línea con lo reportado por Jung y Hong (2008), quienes encontraron un efecto directo entre un factor cultural denominado conducta organizacional ciudadana y los factores suaves a través de KM en empresas maquiladoras (textiles) en la frontera de Estados Unidos y México. Este estudio muestra que KM influye de forma directa en los SQ.

Las empresas que utilizan las iniciativas de KM pueden influir positivamente en los SQ tales como la focalización en la satisfacción del cliente. Este resultado es consistente con lo hallado por García (2011), y está en línea con lo reportado por Daud & Wan (2011).

También se relaciona con lo reportado por estudios conducidos en empresas de alta tecnología (Colurcio, 2009; Hung et al., 2010; Waddell & Stewart, 2008). El estudio revela también que los SQ afectan directamente los HQ. Este resultado se suma a lo reportado por Rahman Bullock (2005), quienes encontraron que los SQ guardaban relación directa con los HQ en empresas manufactureras. García (2011), también reportó un efecto directo de los SQ sobre los HQ en varios tipos de empresas.

Un aspecto significativo de este estudio es que aunque la integración de KM y la ACT ha sido propuesta por varios autores (Rivière & Khorramshahgol, 2004; Rupevièius, 2006; Zhao & Bryar, n.d.) y la evidencia empírica indica que se pueden combinar estos dos enfoque gerenciales (Hung et al., 2010).

La literatura ofrece escasa información cuando la ACT se divide entre factores suaves y duros.

Este estudio prueba el efecto directo que tiene KM sobre los SQ y el indirecto sobre los HQ. También prueba que KM se puede combinar con los factores suaves y duros de la ACT no solo en empresas intensivas en tecnología o manufactureras (Hung et al., 2010), sino también en empresas de servicios y comerciales (García, 2011).

Implicaciones para los gerentes

El hecho de que OC influye en todas las variables del modelo estructural final, reafirma la realidad de que la

cultura de una organización juega un papel crítico en apoyar los esfuerzos gerenciales por mejorar el desempeño empresarial, su KM y la ACT. Los gerentes que procuran mejorar las utilidades de la empresa, su participación en el mercado y la satisfacción de los empleados, se les motiva a fomentar una cultura competitiva.

Además, se les estimula a proveer un ambiente laboral apropiado para que sus empleados adquieran nuevos conocimientos acerca de su trabajo y los clientes de la empresa. Aunque la ACT es utilizada tradicionalmente en empresas manufactureras, este estudio sugiere que los gerentes de empresas de servicios y comerciales pueden aprovechar las dos dimensiones de la ACT (suave y dura), junto con las prácticas de OC y KM.

Esto implicaría utilizar el nuevo conocimiento para planificar y promover mejorías en la calidad. A causa de que KM es un enfoque gerencial emergente, este puede complementar, a través de su perspectiva innovadora, la disciplina de la calidad y fortalecer los esfuerzos de la ACT llevados a cabo por los gerentes. En consecuencia, los gerentes son motivados a ir más allá de los aspectos técnicos de la calidad y proveer un ambiente laboral adecuado para el desarrollo de

una cultura y una gestión del conocimiento que permitan una optimización de los SQ en este complejo escenario de negocios.

Conclusión

La variable clave del modelo estructural final e influyente en OP fue la OC la cual tiene un efecto directo e indirecto con todas las variables de este modelo. KM puede ser combinado con SQ y HQ en bancos, restaurantes de comida rápida, tiendas de computadoras, agencias de autos, supermercados y otros negocios similares. Siendo que la calidad puede ser concebida como un concepto en estado evolutivo, tal vez este hallazgo, abre la posibilidad de mirar hacia la calidad desde una perspectiva de la administración del conocimiento en la cual las empresas pueden fortalecer su posición en el mercado mediante la integración de KM, SQ, y HQ.

Consecuentemente, los factores suaves de la ACT pueden ser combinados con los factores duros de la ACT en diversos tipos de empresas. Esta combinación de ambos factores en la ACT origina una sinergia en la gerencia de dicha calidad que, en definitiva, le permitirá a la empresa ser más competitiva y agregar valor a los clientes en el contexto del siglo 21.

REFERENCIAS

- Balthazard, P. A., & Cooke, R. A. (2004). Organizational culture and knowledge management success: Assessing the behavior– performance continuum. Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences – 2004. Retrieved from <http://www.computer.org/portal/web/csdl/abs/proceedingshics/2004/2056/08/205680239aabs.htm>
- Block, L. (2003). The leadershipculture connection: An exploratory investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5-6), 318-334. doi: 10.1108/01437730310494293
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Chen, T. Y., Chen, C. B., & Peng, S. Y. (2008). Firm operation performance analysis using data envelopment analysis and balanced scorecard: A case study of a credit cooperative bank. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(7), 523. doi: 10.1108/17410400810904010
- Chien, M. (2004). A study to improve organizational performance: A view from SHRM. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 4(1/2) 289. Retrieved from: <http://wenku.baidu.com/view/48ee8a4dfe4733687e21aaf1.html>
- Choi, B., & Lee, H. (2000). Knowledge management and organizational performance. *INFORMS and KORMS*, 1104-1113. Retrieved from <http://cis.kaist.ac.kr/Research/file/125.pdf>
- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2008). *Managing & organizations: An introduction to theory and practice* (2nd ed.). Los Angeles, CA: SAGE.
- Colurcio, M. (2009). TQM: A knowledge enabler? *TQM Journal*, 21(3), 236-248. doi: 10.1108/17542730910953013
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2006). *Business research methods* (9th ed.). Boston, MA: McGrawHill.

- Daft, R. L. (2003). *Management* (6th ed.). Australia: Thomson SouthWestern.
- Daud, S., & Wan, W. F. (2011). *The influence of soft and hard TQM factors on knowledge management: Perspective from Malaysia*. Paper presented at the 2011 International Conference on Management and Service Science, Singapore, n.d. Retrieved from <http://www.ipedr.com/vol8/4-H00184.pdf>
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2008). *Management research* (3rd ed.). Los Angeles, CA: SAGE.
- Feng-Jing, F., & Avery, G. C. (2008). Missing links in understanding the relationship between leadership and organizational performance. *International Business & Economics Research Journal*, 7(5), 67-78. Retrieved from <http://www.cluteinstituteonlinejournals.com/PDFs/956.pdf>
- Fening, F. A., Pesakovic, G., & Amaria, P. (2008). Relationship between quality management practices and the performance of small and medium size enterprises (SMEs) in Ghana. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(7), 694. doi: 10.1108/02656710810890881
- Fotopoulos, C. B., & Psomas, E. L. (2009). The impact of "soft" and "hard" TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(2), 150-163. doi: 10.1108/02656710910928798
- Gadenne, D., & Sharma, B. (2009). An investigation of the hard and soft quality management factors of Australian SMEs and their association with firm performance. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(9), 865-880. doi: 10.1108/02656710910995064
- Ganu, J. (2004). *Strategic management practice of Seventh-day Adventist organizations in Ghana: Towards a model for improved organizational performance*. (Unpublished doctoral dissertation). University of Santo Tomas, Manila, Philippines.
- García, I. (2011). Knowledge management, soft TQM and hard TQM, and organizational performance. *International Forum*, 14(1), 70-85. Retrieved http://internationalforum.aaias.edu/images/vol14no01garcia_knowledge.pdf
- García-Morales, V. J., Matias Reche, F., & Hurtado Torres. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of Organizational Change and Management*, 2(2), 188-212. doi: 10.1108/09534810810856435
- Gourova, E., & Antonova, A. (2008). *Knowledge management training at universities*. Retrieved from http://research.it.fmi.unisofia.bg:8880/dspace/bitstream/123456789/101/1/KMTraininguniversities_final.pdf
- Grimaldi, M., Rippa, P., & Ruffolo, M. (2008). A methodology to evaluate organizational impact of IT on knowledge management: An Italian case study. *Journal of IT Case and Application Research* 10(2), 8.
- Gurteen, D. (1999). *Creating a knowledge sharing culture*. Retrieved from http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Creating_a_K-Sharing_Culture_-_Gurteen.pdf
- Hancott, D. E. (2005). *The relationship between transformational leadership and organizational performance in the largest public companies in Canada*. (Doctoral dissertation). Retrieved from <http://www.aaias.edu:2057/pqdweb?index=18&did=862925271&SrchMode=1&sid=1&Fmt=2&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1292469977&clientId=55185>.
- Hayes, J. (2010). *The theory and practice of change management*. New York, NY: Palgrave McMillan.
- Hernaus, T., Skerlavaj, M., & Dimovski, V. (n.d.). *Relationship between organizational learning and organizational performance: The case of Croatia*. Retrieved from <http://web.efzg.hr/dok/OIM/thernaus/HERNAUS,%20SKERLAVAJ,%20DIMOVSKI%20-%20Paper.pdf>
- Ho, L. A. (2008). What affects organizational performance?: The linking of learning and knowledge management. *Industrial Management + Data Systems*, 108(9), 1234. doi: 10.1108/0263557081091491.
- Hung, R. Y., Lien, B. Y., Fang, S., & McLean, G.N. (2010). Knowledge management as a facilitator for enhancing innovation performance through total quality management. *Total Quality Management*, 21(4), 425- 438.
- Huang, K. (2003). *Is organizational culture explicitly linked to perceived corporate performance? A multidimensional analysis of corporate culture and perceived corporate performance in the United States and Taiwan*. Nova Southeastern University. Abstract retrieved from: <http://www.aaias.edu:2057/pqdweb?index=228&did=764944041&SrchMode=1&sid=1&Fmt=2&Vinst=PROD&Vtype=PQD&RQT=309&Vname=PQD&TS=1292469087&clientId=55185>.
- Jean-Lee, S., & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 340. doi: 10.1108/02683940410537927

- Jung, J. Y., & Hong, S. (2008). Organizational citizenship behaviour (OCB), TQM and performance at the maquiladora. *The International Journal of Quality & Reliability*, 25(8), 793- 808. doi: 10.1108/02656710810898612.
- Khandekar, A., & Sharma, A. (2006). Organizational learning and performance: Understanding Indian scenario in present global context. *Education & Training*, 48(8, 9), 682. doi:10.1108/00400910610710092
- Kidwell, J., Vander Linde, K., & Johnson, S. (2000). Applying corporate knowledge management practices in higher education. *Educuse Quarterly*, 4, 28-33. Retrieved from: <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/EQM0044.pdf>
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural modeling* (2nd ed.). New York, NY: The Guilford Press.
- Laudon, K., & Laudon, J. (2008). *Sistemas de información gerencial: Administración de la empresa digital*. Mexico D. F., México: Pearson Educación.
- Liao, S-H., & Wu, C-Ch. (2009). The relationship among knowledge management, organizational learning, and organizational performance. *International Journal of Business Management*, 4(4), 64-76. Retrieved from <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/1168/1099>.
- Lin, C., & Kuo, T. (2007). The mediate effect of learning and knowledge on organizational performance. *Industrial Management & Data Systems*, 107(7), 1066-1083. doi:10.1108/0263557 0710816748
- Luthans, F. (2008). *Organization behavior* (11th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Martínez-Costa, M., & Martínez Lorente, A. R. (2004). *ISO 9000 as a tool for TQM: A Spanish case study*. Retrieved from: <http://www.freewebs.com/sanayebet-sa/qualitycontrol/tqm.pdf>
- Mehra, S., & Ranganathan, S. (2008). Implementing total quality management with a focus on enhancing customer satisfaction. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(9),913-927. doi:10.1108/02656710810908070
- Michna, A. (2009). The relationship between organizational learning and SME performance in Poland. *Journal of European Industrial Training*, 33(4), 356-370. doi: 0.1108/03090590910959308
- Myers, A., & Hansen, C. (2006). *Experimental psychology* (6th ed.). Singapore, Singapore: CENGAGE Learning, Asia.
- Murugan, M. S. (2009). A study on organizational culture and its impact on the performance of IT employees in Chennai. *IUP Journal of Management Research*, 8(5), 7-16. Retrieved from: <http://www.aiias.edu:2057/pqdweb?index=7&sid=2&srch-mode=1&vinst=PROD&fmt=6&startpage=1&clientid=55185&vname=PQD&RQT=309&did=1948670621&scaing=FULL&ts=1292399639&vtype=PQD&rqt=309&TS=1292399685&clientId=55185>
- O'Brien, J. A., & Marakas, G. M. (2006). *Management information systems* (7th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Oakland, J. S. (2003). *TQM: Text with cases* (3rd ed.). Amsterdam, Holland: Butterworth Heinemann.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788. Retrieved from http://cms.rz.hsfulda.de/fileadmin/Fachbereich_SW/Downloads/Profs/Wolf/Studies/England_UK/uk_leadership_style.pdf
- Pakdil, F. (2010). The effects of TQM on corporate performance. *The Business Review, Cam bridge*, 15(1), 242-248. Retrieved from: <http://www.aiias.edu:2057/pqdweb?did=2045079221&sid=2&Fmt=3&clientId=55185&RQT=309&VName=PQD>
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., Delgado- Almonte, M., & Rodríguez-Ponce, J. (2006). Transformational and transactional leadership: A study of their influence in small companies. *Ingeniare-Revista Chilena de Ingeniería*, 14(2), 159-166. Retrieved from <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/339/33911805.pdf>
- Pérez-López, S., Montes-Peón, J. M., & Vázquez- Ordas, C. J. (2004). Managing knowledge: The link between culture and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 93. Retrieved from http://www.wedb.net/download/quantif/afe_2009/aula1_afe_lopez_peon_ordas_2004_managing_knowledge_the_link_between_culture_and_ol.pdf
- Pérez-López, S., Montes-Peón, J. M., & Vázquez- Ordas, C. J. (2005). Human resource practices, organizational learning and business performance. *Human Resource Development International*, 8(2), 147-164. doi: 10.1080/13678860500100103
- Rahman, S., & Bullock, Ph. (2005). Soft TQM, hard TQM, and organizational performance relationships: An empirical investigation. *Omega, The International Journal of Management Science*, 33(1), 73-83. Retrieved from <http://www.aiias.edu:2057/pqdweb?did=748336451&sid=5&Fmt=2&clientId=55185&RQT=309&VName=PQD>

- Rhodes, J., Hung, R., Lok, P., Lien, B., & Wu, C. (2008). Factors influencing organizational knowledge transfer: Implication for corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 12(3), 84-100. doi: 10.1108/13673270810875886
- Rivière, V. M., & Khorramshahgol, R. (2004). Integrating total quality management and knowledge management. *Journal of Management Systems*, 16(1), 39-54. Retrieved from http://www.aomiaom.org/pdfs/jms/JMS-16-04_ribiere3.pdf
- Rupevičius, J. (2006). Integration of total quality management and knowledge management. *Informacijos Mokslai*, 37, 30-38. Retrieved from http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/37/30-38.pdf
- Sadikoglu, E. (2008). Total quality management practices and performance. *The Business Review Cambridge*, 10(2), 60-68. Retrieved from: <http://www.aiias.edu:2057/Pqdwebidex=78&did=1619020951&SrchMode=1&sid=2&Fmt=6&VInst=PROD&VTy pe=PQ-D&RQT=309&VName=PQD&TS=1317180223&clientId=55185>
- Sampaio, C. H., & Gattermann-Perin, M. (2003). The impact of organizational learning on innovation. Retrieved from <http://www.iamot.org/conference/index.php/ocs/4/paper/view/657/152>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Škerlavaj, M., & Dimovski, A. (2006). Influence of organizational learning on organizational performance from the employee perspective: The case of Slovenia. *Journal of Contemporary Management Issues*, 11(1), 75. Retrieved from <http://www.aiias.edu:2057/pqdweb?did=1948671111&sid=2&Fmt=3&clientId=55185&RQT=309&VName=PQD>
- Som, H. Md., Saludin, M. N., Shuib, M. S., Keling, M. F., Ajis, M. N., & Theng, R. Y. (2010). Learning organization elements as determinants of organizational performance of nonprofit organizations (NPOs) in Singapore. *International NGO Journal*, 5(5), 117-128. Retrieved from <http://www.academicjournals.org/ingoj/PDF/pdf2010/Jun/Hishamudin%20et%20al.pdf>
- Song, J. H. (2008). *The integrative determinants of organizational performance improvement: The impacts of dimensions of learning organization and dynamic knowledge creation*. (Doctoral dissertation). Retrieved from: http://etda.libraries.psu.edu/theses/approved/WorldWideFiles/ETD-2788:Final_DissertationJi_Hoon_Song.pdf
- Stevenson, W. J. (2007). *Operations management* (9th ed.). Boston, MA: McGraw Hill International Edition.
- Vyhmeister, R. (2005). No right way: How to structure tasks to maximize organizational learning. *International Forum*, 8(1-2), 59-78.
- Waddell, D., & Stewart, D. (2008). Knowledge management as perceived by quality practitioners. *TQM Journal*, 20(1), 31-44. doi: 10.1108/09544780810842884
- Watson, J., Kober, R., Ng, J., & Subramaniam, T. (2003). *The impact of TQM adoption on SME financial performance*. Paper presented at the 16th Annual Conference of the Small Enterprise Association of Australia and New Zealand, Ballarat, Australia, Sep. 28-Oct. 1, 2003. Retrieved from <http://www.cric.com.au/seaanz/resources/66KoberNgSubramaniamWatsonTQMParfinal.pdf>
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566-579. Retrieved from: <http://www.aiias.edu:2057/pqdweb?RQT=318&pmid=14410&TS=1293779579&clientId=55185&VInst=PROD&VName=PQD&VType=PQD> 21(6), 566-579. doi: 10.1108/02683940610684409
- Yu, L. K. (2007). *A study of the relationship between organizational learning and business performance: In the professional quantity surveying firms in Hong Kong*. (Master's thesis). Retrieved from <http://www.hkis.org.hk/hkis/general/awards/2007/AW1-5.pdf>
- Zack, M., McKeen, J., & Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: An exploratory analysis. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 392-409. doi: 10.1108/1367327091099708
- Zagoršek, H., Dimovski, V., & Škerlavaj, M. (2009). Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. *Journal for East European Management Studies*, 14(2), 144-163. Retrieved from <http://cmapspublic.ihmc.us/rid=1GN4YS3DM-231VGLM-NZD/org%20learning%20and%20leadership.pdf>
- Zhao, F., & Bryar, P. (n.d.). *Integrating knowledge management and total quality: A complementary process*. Retrieved from: <http://www.cmqr.rmit.edu.au/publications/fzpbicit.pdf>