

VNIVERSITAT
E VALÈNCIA (0%) **Facultat d'Economia**

FACULTAD DE ECONOMÍA

Departamento de Dirección de Empresas.
Juan José Renau Piqueras
TESIS DOCTORAL

**RELACIÓN ENTRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN
DE LA CALIDAD Y EL DESEMPEÑO
ORGANIZATIVO.
UNA APROXIMACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA
BASADA EN LOS RECURSOS**

PRESENTADA POR:

Sonia Cruz Ros

DIRIGIDA POR:

Dr. D. César Camisón Zornoza

Valencia, Junio 2001

*A mi familia,
en especial a mis padres, Angel y Angelita,*

a Rafa y Pepita,

y a Salva.

Índice

INTRODUCCIÓN	1
--------------------	---

PARTE I

CAPÍTULO 1- La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos y capacidades	13
1.1.- Introducción	13
1.2.- Conceptos básicos: recursos y capacidades	15
1.2.1.- La empresa como conjunto de recursos	15
1.2.1.1.- Concepto de recurso	16
1.2.1.2.- Clasificación de los recursos	17
1.2.2.- Las capacidades organizativas	20
1.2.3.- Características de los activos estratégicos	25
1.3.- Condiciones para obtener una ventaja competitiva	27
1.4.- Condiciones para sostener la ventaja competitiva	30
1.5.- Los recursos intangibles	34

CAPÍTULO 2- La gestión de la calidad: principios y técnicas	43
2.1.- Introducción.....	43
2.2.- Concepto de calidad: confusión conceptual y semántica	44
2.3.- Enfoques teóricos en la gestión de la calidad.....	50
2.4.- El enfoque de aseguramiento de la calidad	52
2.4.1.- Definición y conceptos clave	53
2.4.2.- Modelos de aseguramiento de la calidad	54
2.4.2.1.- Las normas ISO 9000	55
2.4.3.- Principios básicos del aseguramiento de la calidad	61
2.4.4.- Técnicas y prácticas para la implantación del aseguramiento de la calidad	62
2.5.- La aspiración a un nuevo enfoque teórico: la gestión de la calidad total.....	64
2.5.1.- Definición y conceptos clave	64
2.5.2.- Los modelos en la gestión de la calidad total.....	67
2.5.2.1.- El enfoque de los expertos	67
2.5.2.2.- El enfoque de los premios	70
2.5.3.- Factores críticos de la gestión de la calidad total: confusión entre principios y técnicas	71
2.5.4.- Principios básicos de la gestión de la calidad total.....	83
2.5.5.- Técnicas y prácticas para la implantación de la gestión de la calidad total.....	88
2.6.- Comparación de los dos principales enfoques de gestión de la calidad: el aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total.....	96
2.6.1.- Comparación de las normas ISO 9000 y el Modelo E.F.Q.M de Excelencia.....	98

CAPÍTULO 3- El enfoque de gestión de la calidad y los resultados empresariales	107
3.1.- Introducción	107
3.2.- La calidad como factor influyente en los resultados empresariales	109
3.3.- Relación entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo	112
3.4.- Modelo teórico de la investigación	121
3.5.- Hipótesis a contrastar	122

PARTE II

CAPÍTULO 4- Metodología de la investigación empírica	133
4.1.- Determinación de la muestra de empresas	133
4.1.1.- Criterios de selección de la muestra	134
4.1.2.- Perfil de las empresas entrevistadas	135
4.2.- Recogida de información: el cuestionario	139
4.3.- Fiabilidad y validez de las escalas	160
4.3.1.- Propiedades sociométricas de las escalas de medición	161
4.3.2.- Fiabilidad	163
4.3.3.- Validez	171
4.3.3.1.- Validez de contenido	171
4.3.3.2.- Validez de constructo o interna	172
4.3.3.2.1. Validez convergente	173
4.3.3.2.2. Validez discriminante	180
4.3.3.2.3. Validez nomológica.....	180

4.3.3.3.- Validez de criterio o externa	182
4.4.- Técnicas de análisis de los datos	183
CAPÍTULO 5- Análisis de resultados y contraste de hipótesis	189
5.1.- Características de la muestra relacionadas con la gestión de la calidad: estudio descriptivo	190
5.1.1.- Existencia de un plan de calidad	190
5.1.2.- Enfoque de gestión de la calidad	191
5.1.3.- Motivos que llevan a la implantación de sistemas de gestión de la calidad	199
5.1.4.- Objetivos perseguidos con la implantación de un sistema de gestión de la calidad	202
5.2.- Contrastación de hipótesis	206
5.2.1.- Hipótesis que relacionan los principios y las técnicas y prácticas operativas de la calidad con el enfoque de calidad	206
5.2.2.- Hipótesis que relacionan las competencias distintivas con los resultados empresariales	221
5.2.3.- Hipótesis que relacionan las competencias distintivas con el enfoque de calidad	226
5.2.4.- Hipótesis que relacionan el enfoque de calidad con los resultados empresariales	228
5.2.5.- Relación entre las competencias distintivas y los resultados empresariales considerando el enfoque de calidad	231
5.3.- Validez del modelo teórico propuesto	236

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES.....	245
-------------------	-----

ANEXOS

ANEXO I.- Las normas ISO 9000	271
ANEXO II.- El Modelo E.F.Q.M. de Excelencia	277
ANEXO III.- El cuestionario	287

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA.....	305
-------------------	-----

Índice de tablas

Tabla 1.1: Tipos de recursos de la empresa. Algunos indicadores.	19
Tabla 1.2: Requisitos de los activos estratégicos.....	26
Tabla 1.3: Los recursos intangibles en la empresa.....	38
Tabla 2.1: Definiciones de calidad	45
Tabla 2.2: Ventajas e inconvenientes de la aplicación de la normativa ISO 9000	58
Tabla 2.3: Comparación de los modelos de los expertos en GCT.....	69
Tabla 2.4: Comparación de distintos modelos de la GCT.....	79
Tabla 2.5: Comparación de la orientación hacia la calidad en la gestión de los recursos humanos	86
Tabla 2.6: Principales diferencias entre los enfoques de AC y GCT.....	97
Tabla 2.7: Comparación entre el enfoque de las normas ISO 9000 (versión 1994) y el enfoque del Premio Europeo de Calidad.	100
Tabla 2.8: Diferencias entre la GCT y las normas ISO 9000 (versión 1994)	101

Tabla 2.9: Los principios básicos.....	104
Tabla 4.1: Ficha técnica de la investigación empírica	134
Tabla 4.2: Clasificación de las empresas según la Recomendación de la Comisión Europea. Expresado en millones de euros	135
Tabla 4.3: Distribución por sectores.....	136
Tabla 4.4: Localización geográfica.....	137
Tabla 4.5: Estructura organizativa.....	138
Tabla 4.6: Configuraciones organizativas según la tipología de Miles y Snow	139
Tabla 4.7: Estructura del cuestionario personal utilizado	140
Tabla 4.8: Preguntas sobre gestión de la calidad en el cuestionario	142
Tabla 4.9: Estructura de las preguntas de competencias distintivas en el cuestionario	147
Tabla 4.10: Instrumento para medir las competencias distintivas en marketing.....	151
Tabla 4.11: Instrumento para medir las competencias distintivas en producción de servicios.....	152
Tabla 4.12: Instrumento para medir las competencias distintivas en dirección general.....	153
Tabla 4.13: Instrumento para medir las competencias distintivas en organización y recursos humanos	155
Tabla 4.14: Fiabilidad de la escala de competencias distintivas en marketing.....	165
Tabla 4.15: Fiabilidad de la escala competencias distintivas en producción de servicios	166

Tabla 4.16: Fiabilidad de la escala competencias distintivas en dirección general.....	167
Tabla 4.17: Fiabilidad de la escala competencias distintivas en organización y recursos humanos	168
Tabla 4.18: Fiabilidad de la escala para la medición del desempeño organizativo	170
Tabla 4.19: Coeficientes alfa de Cronbach de las escalas para la medición de las competencias distintivas y el desempeño organizativo	170
Tabla 4.20: Análisis factorial confirmatorio de la escala de medición del desempeño organizativo	174
Tabla 4.21: Análisis factorial confirmatorio de la escala de medición de las competencias distintivas en marketing	175
Tabla 4.22: Análisis factorial confirmatorio de la escala de medición de las competencias distintivas en producción de servicios.....	176
Tabla 4.23: Análisis factorial confirmatorio de la escala de medición de las competencias distintivas en dirección general.....	177
Tabla 4.24: Análisis factorial confirmatorio de la escala de medición de las competencias distintivas en organización y gestión de recursos humanos.....	178
Tabla 4.25: Matriz de correlaciones y coeficientes alpha de Cronbach	180
Tabla 4.26: Correlaciones entre las escalas de medición de las competencias distintivas y el desempeño organizativo y la valoración global del nivel de desempeño de la organización.....	181
Tabla 4.27: Correlaciones entre las escalas de medición de las competencias distintivas y el desempeño organizativo.....	183
Tabla 5.1: Implantación del plan de calidad en las empresas.....	190

Tabla 5.2: Período de duración del plan de calidad implantado	191
Tabla 5.3: Empresas certificadas distribuidas por sectores	195
Tabla 5.4: Empresas con sistemas de gestión de la calidad total distribuidas por sectores.....	197
Tabla 5.5: Posicionamiento de las empresas en la parrilla de Crosby.....	198
Tabla 5.6: Principales motivos que llevan a las empresas a implantar sistemas de gestión de la calidad.....	200
Tabla 5.7: Prueba t para diferencia de medias entre los factores de motivación.....	201
Tabla 5.8: Principales objetivos que conducen a las empresas a implantar sistemas de gestión de la calidad.....	204
Tabla 5.9: Relación entre el enfoque reactivo y proactivo de calidad y las técnicas y prácticas utilizadas	209
Tabla 5.10: Relación entre el enfoque de GCT y el enfoque de aseguramiento de la calidad y las técnicas y prácticas utilizadas	213
Tabla 5.11: Relación entre el enfoque de GCT y el enfoque de aseguramiento de la calidad y los principios adoptados.....	216
Tabla 5.12: Prueba t de Student para muestras independientes aplicada a las variables relacionadas con los principios de la GCT	218
Tabla 5.13: Prueba Kruskal-Wallis para muestras independientes	221
Tabla 5.14: Coeficientes de correlación entre las competencias distintivas y el desempeño organizativo	222
Tabla 5.15: Índices de bondad del ajuste del path analysis del modelo que relaciona las competencias distintivas y el desempeño organizativo.....	224

Tabla 5.16: <i>ANOVA</i> para las competencias distintivas según el enfoque de calidad	227
Tabla 5.17: <i>ANOVA</i> para el desempeño organizativo según el enfoque de calidad	228
Tabla 5.18: <i>ANOVA</i> para las empresas con enfoque proactivo y el desempeño organizativo	229
Tabla 5.19: Índices de bondad del ajuste del path analysis del modelo que relaciona los principios de calidad, las técnicas y prácticas de calidad y el desempeño organizativo.....	231
Tabla 5.20: Índices de bondad del ajuste del path analysis del modelo que relaciona las competencias distintivas y el desempeño organizativo bajo un enfoque de gestión de la calidad total.....	232
Tabla 5.21: Índices de bondad del ajuste del path analysis del modelo que relaciona las competencias distintivas y el desempeño organizativo bajo un enfoque de aseguramiento de la calidad.....	234
Tabla 5.22: Índices de bondad del ajuste del modelo teórico global.....	240
Tabla A1.1: Serie de estándares ISO 9000 (versión 1994)	272
Tabla A1.2: Contenido de las normas ISO 9001/2/3	273
Tabla A1.3: Serie de estándares ISO 9000 (versión 2000)	274

Índice de figuras

Figura 1.1: De los recursos a la ventaja competitiva	22
Figura 1.2: La jerarquía de competencias	23
Figura 1.3: Características de los activos estratégicos.....	27
Figura 1.4: Las piedras angulares de la competitividad	29
Figura 2.1: Evolución de los enfoques de gestión de la calidad	51
Figura 2.2: Modelo piramidal de la GCT	74
Figura 3.1: Modelo de relaciones entre el enfoque de calidad, principios y técnicas de calidad, competencias distintivas y desempeño organizativo.....	121
Figura 4.1: Procedimiento seguido en la construcción de las escalas	149
Figura 5.1: Los diferentes enfoques existentes de gestión de la calidad	192
Figura 5.2: Enfoque de gestión de la calidad de aquellas empresas que aplican planes de calidad pero no reconocen explícitamente ni estar certificadas ni seguir modelos de GCT	193

Figura 5.3: Modelo que relaciona las competencias distintivas y el desempeño organizativo: <i>path diagram</i> con las estimaciones estandarizadas.....	225
Figura 5.4: Modelo que relaciona los principios de calidad, las técnicas y prácticas de calidad y el desempeño organizativo: <i>path diagram</i> con las estimaciones estandarizadas.....	230
Figura 5.5: Modelo que relaciona las competencias distintivas y el desempeño organizativo bajo un enfoque de gestión de la calidad total: <i>path diagram</i> con las estimaciones estandarizadas	233
Figura 5.6: Modelo que relaciona las competencias distintivas y el desempeño organizativo bajo un enfoque de aseguramiento de la calidad: <i>path diagram</i> con las estimaciones estandarizadas	235
Figura 5.7: Etapas del modelado estadístico	237
Figura 5.8: Modelo teórico global: <i>path diagram</i> con las estimaciones estandarizadas	242
Figura C.1: Criterios del Modelo EFQM de Excelencia y las competencias distintivas	262
Figura C.2: Modelo teórico global.....	265
Figura A1.1: Modelo de gestión de la calidad según las normas ISO 9000:2000.....	275
Figura A2.1: Modelo EFQM de Excelencia	279
Figura A2.2: Modelo Europeo para la GCT de la EFQM (1991-1999)	280

Introducción

Cuando me incorporé al programa de doctorado del Departamento de Dirección de Empresas de la Universidad de Valencia, vivíamos un momento en que el interés por aquellos aspectos relacionados con la calidad en la organización se encontraba en pleno auge. Rápidamente, desde el primer momento surgió en mí el interés por el estudio de la gestión de la calidad y en poco tiempo, la atracción hacia este ámbito de estudio se fue haciendo más intensa, gracias al entusiasmo e interés que siempre demostró sobre este tema el Dr. César Camisón durante los cursos de doctorado y posteriormente, tras la finalización de los mismos, en el momento de iniciar la actividad investigadora que ha supuesto el desarrollo de este trabajo. La atracción inicial creció a medida en que fui conociendo y profundizando sobre esta materia, hasta que decidí convertirla en el objeto principal de mi tesis doctoral. Tras el esfuerzo realizado para plasmar los conocimientos adquiridos en este trabajo, no queda duda que este tema constituirá la base de futuros trabajos de investigación.

La presente tesis doctoral se centra en el estudio de los diferentes enfoques de gestión de la calidad y sus repercusiones sobre el desempeño organizativo,

tomando como referencia la perspectiva basada en los recursos y capacidades. Esta perspectiva enfatiza el papel de los factores internos de la empresa, recursos y capacidades, como fuente de ventajas competitivas y trata de explicar las diferencias de rentabilidad entre las empresas por factores no atribuibles al entorno.

La repercusión que las acciones de la calidad tienen sobre los resultados empresariales constituye una de las líneas más recientes de investigación. Así, con el ánimo de conocer si los esfuerzos en calidad realizados por la organización se pueden considerar como uno de los factores generadores de una ventaja competitiva sostenible alcanzada por la empresa se han desarrollado múltiples trabajos¹. Estos concluyen que los resultados obtenidos fruto de las acciones desarrolladas por la empresa en materia de calidad sientan, al menos parcialmente, las bases sobre las cuales descansará la mejora de su posición competitiva a largo plazo.

Sin embargo, con la excepción de algunos trabajos recientes, la mayor parte de estos estudios no analizan la gestión de la calidad desde una perspectiva que considere el papel de los recursos y capacidades de la empresa, y su relación con los resultados empresariales o desempeño organizativo.

En los últimos diez años, la investigación sobre aspectos relacionados con la calidad se ha incrementado aún más notablemente. Sin embargo, se evidencia una falta de concepto o definición claro, es decir, universal y ampliamente aceptado. Esto impide constituir una base sólida de partida en los estudios sobre la calidad (Garvin, 1988; Reeves y Bednar, 1994) y se convierte en un obstáculo para el avance en la investigación (Benguria, 1991). Aunque algunos esfuerzos

¹ Entre otros, Ross y Shetty (1985), Luchs (1986), Garvin (1988), Spitzer (1993), Cole, Bacdayan y White (1993), Belohlav (1993), Grant, Shani y Krishnan (1994), Powell (1995).

han sido ya realizados en este sentido, no se ha encontrado una definición válida para todas las empresas y sectores en todas las situaciones.

Así, las diferentes definiciones o formas de entender la calidad han dado lugar a diversos enfoques teóricos o modelos de gestión de la calidad, como también se les denomina en la literatura, que han servido como marcos de referencia a la hora de llevar a cabo diferentes formas de aplicación de la calidad en las organizaciones.

La presente tesis se centra únicamente en los dos grandes enfoques de gestión más recientes, el aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total, que poseen una orientación proactiva y un carácter sistémico, a la vez que incorporan principios y conceptos clave cada vez más acordes con el contexto de competitividad actual.

La gestión de la calidad ha evolucionado desde sus orígenes hacia una visión cada vez más global. Ello ha dado lugar a diferentes enfoques distinguidos por plantear diferentes formas de aplicación de la calidad en la empresa. No obstante, hay que señalar que actualmente los enfoques no son excluyentes entre sí y que, en el caso de los dos objeto de estudio en este trabajo, pueden ser incluso percibidos como complementarios. Tanto el enfoque de aseguramiento de la calidad como la gestión de la calidad total están caracterizados por una serie de principios y técnicas o prácticas operativas, de manera que al ser el segundo enfoque mucho más global, se considera que está apoyado en mayor número de principios y consecuentemente en mayor número de técnicas operativas de calidad. La principal diferencia entre ambos enfoques viene determinada en que el primero se centra más en aspectos de carácter técnico de los procesos, mientras que el segundo pone mayor énfasis sobre los aspectos intangibles o socio-culturales de la gestión de la calidad. Así, en aquellas empresas que poseen un enfoque de aseguramiento predominan las técnicas relacionadas con aspectos técnicos, mientras que las empresas con un enfoque de gestión de la calidad total

aplicarán además un mayor número de técnicas relacionadas con la gestión de los recursos humanos y con todo lo que tiene que ver con la cultura organizativa

Respecto al desempeño organizativo, que constituye la segunda variable clave objeto de esta investigación, hay que resaltar la dificultad encontrada para distinguir qué enfoque específico de calidad están utilizando los diversos trabajos a la hora de relacionar la gestión de la calidad con los resultados empresariales. La mayoría de investigaciones empíricas en este sentido concluyen que la gestión de la calidad produce un impacto positivo en la organización, considerando tanto los resultados tangibles como son los de orden económico o competitivo, como los intangibles, como pueden ser los relacionados con los recursos humanos. Ahora bien, como apuntan Criado y Vázquez (1999) y Camisón et al. (2000) en esta línea de investigación se evidencia una falta de homogeneización en cuanto a nivel o rigor metodológico, lo que supone un obstáculo a la hora de extraer resultados y conclusiones que permitan avanzar en este campo científico. La consecuencia de este hecho deriva en la dificultad de diferenciar a priori entre aquellas iniciativas en gestión de la calidad que generen resultados aceptables de las que no (Dean y Bowen, 1994). Por tanto, según Camisón et al. (2000) se hace necesario desde una perspectiva de administración de empresas, la realización de estudios que reflejen el enfoque de gestión de la calidad adoptado por los directivos, así como los principios, las prácticas y las técnicas utilizadas en una organización para la implantación del sistema de calidad.

El objetivo principal de este trabajo es determinar si existen diferencias entre los dos principales enfoques actuales de gestión de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total, analizando los principios y las prácticas o técnicas de cada uno, así como las diferentes competencias distintivas adquiridas por la organización como consecuencia de la implantación de un sistema de calidad. Esto último contribuirá a explicar las posibles diferencias que se pueden encontrar en el desempeño organizativo según cual sea el enfoque de calidad adoptado por la organización.

Por tanto, lo que constituye la principal aportación de la presente tesis es la consideración del papel de las competencias distintivas como factor explicativo de la influencia del enfoque de gestión de la calidad sobre el desempeño organizativo, y el análisis efectuado sobre las técnicas y prácticas de la calidad, ya que éstas van a determinar las competencias distintivas adquiridas por la organización.

La ausencia de trabajos empíricos en este sentido, y la importancia atribuida a los recursos y capacidades de la organización como factores determinantes de los resultados empresariales justifican la elección de este tema como objeto de la presente investigación y pone de manifiesto la necesidad de encontrar argumentos que expliquen la relación atribuida entre el enfoque de gestión de la calidad y los resultados empresariales.

Bajo nuestro punto de vista y tras la revisión bibliográfica realizada, un enfoque de gestión de la calidad total contribuirá en mayor medida que un enfoque de aseguramiento de la calidad a la generación de diversas competencias distintivas, que consecuentemente, por su carácter de activos estratégicos generarán un mayor desempeño organizativo respecto a la competencia. Si esto es así, aunque los dos enfoques tendrán una influencia positiva sobre el desempeño organizativo, podremos considerar que en mayor medida la implantación de un sistema de gestión de la calidad total supondrá una importante fuente de ventajas competitivas sostenibles para la empresa.

Con el objeto de analizar todos los aspectos señalados anteriormente, el presente trabajo está formado por dos partes claramente diferenciadas. La primera parte está constituida por tres capítulos que suponen la base teórica de esta investigación. En el capítulo 1, se analiza la perspectiva basada en los recursos, en el capítulo 2 se estudian todas las cuestiones relativas a la gestión de la calidad y en el capítulo 3 se estudia la relación entre la gestión de la calidad y los resultados empresariales, proponiendo para finalizar un modelo teórico a contrastar, así como las diferentes hipótesis que se plantean en esta investigación.

La segunda parte del trabajo está formada por los capítulos 4 y 5 y constituye propiamente la investigación empírica realizada. El capítulo 4 está destinado a la explicación de la metodología utilizada, detallando el procedimiento seguido en la recogida de información, el tamaño y población muestral, así como los instrumentos de medición de las distintas variables objeto de estudio y la presentación de las técnicas de análisis de la información que van a permitir concluir el proceso de la investigación. Por último, el capítulo 5 recoge los resultados obtenidos de la información buscada. Estos resultados son los que permiten, pues, contrastar las hipótesis planteadas y validar el modelo teórico propuesto.

El punto final de esta tesis doctoral lo componen las conclusiones, los anexos y la presentación de toda la bibliografía utilizada para el desarrollo de esta investigación.

A continuación, de manera más específica se aborda brevemente el contenido de cada uno de los capítulos ya comentados.

En el capítulo primero se revisa la perspectiva basada en los recursos, la cual constituye una nueva línea de investigación centrada en los orígenes intrínsecos de las ventajas competitivas de la empresa. Este enfoque enfatiza la importancia de los recursos y capacidades internos de la empresa para la consecución de ventajas competitivas, siendo éstos la base fundamental de la estrategia empresarial y los resultados empresariales alcanzados.

Aunque la terminología y los conceptos no están todavía consensuados, en la literatura se observa un importante esfuerzo por definir, identificar y evaluar los recursos y capacidades que permiten a la empresa disfrutar de la ventaja competitiva.

Como los recursos más importantes para la empresa son aquellos que proporcionan una ventaja competitiva, la distinción entre recursos tangibles e

intangibles adquiere máxima relevancia, ya que son éstos últimos los que por sus características tienen una capacidad explicativa superior en la rentabilidad de las empresas. La principal razón que argumenta la importancia de los recursos intangibles es su consideración de activos estratégicos.

Pero, según el enfoque analizado, los recursos por sí mismos no explican la ventaja competitiva poseída por la empresa, sino que ésta vendría explicada por la forma en que los recursos son explotados conjuntamente, por tanto, hay que considerar el papel que desempeñan las capacidades o competencias en la empresa, que constituye el segundo elemento clave de este enfoque.

Así, el logro de una ventaja competitiva va a suponer la apropiación de las rentas generadas por los diversos recursos y capacidades disponibles en la organización, debido a la existencia de competencias distintivas superiores a los competidores. Por tanto, la obtención de ventajas competitivas y su sostenibilidad se debe por un lado, a la posesión de activos estratégicos, y por otro lado, a las competencias distintivas que permiten aprovechar de forma eficaz dichos activos.

El capítulo segundo tiene como propósito exponer algunas cuestiones relativas a la calidad, comenzando por su propia definición, y analizando los principales enfoques directivos de la calidad: el enfoque de aseguramiento de la calidad y el enfoque de gestión de la calidad total; tras ello profundizaremos específicamente en la definición y conceptos clave, así como en los distintos principios y técnicas o prácticas operativas de la calidad para cada uno de ellos.

Entre los distintos modelos de referencia que se pueden seguir en la organización para llevar a cabo la gestión de la calidad, vamos a centrarnos en dos: el Modelo EFQM de Excelencia y las normas ISO 9000. Las técnicas de gestión de calidad recogidas en el Modelo EFQM de Excelencia representan una gestión de la calidad total en la empresa, mientras que las que recogen las normas ISO 9000 representan la implantación de sistemas de aseguramiento de la calidad en la organización. En ambas prácticas se va a centrar el presente trabajo, con lo

que resulta conveniente realizar en primer lugar una breve descripción de cada una de ellas, comparando y analizando las diferencias y similitudes existentes entre ambas, y presentado al final del trabajo dos anexos con algunas reflexiones y comentarios interesantes relacionados con estos dos modelos.

A lo largo del tercer capítulo se considera la calidad como un factor clave de competitividad, y la importancia que a la misma ha atribuido la literatura por su reconocida influencia sobre los resultados empresariales. En esta línea, se realiza una revisión de aquellos trabajos que han tratado de relacionar la calidad con resultados o desempeño organizativo desde una perspectiva o enfoque determinista. Sin embargo, desde un enfoque contingente, los resultados pueden estar determinados o influidos por el enfoque de gestión de la calidad adoptado por la empresa. Así, teniendo en cuenta los enfoques objeto de interés en la presente tesis, se considera que según la empresa implante sistemas de aseguramiento de la calidad o de gestión de la calidad total, las repercusiones sobre los resultados tienen diferente impacto.

El propósito en este capítulo es relacionar conceptos y otros aspectos teóricos para, posteriormente, elaborar una propuesta de un modelo teórico, basado en una serie de hipótesis a contrastar en la parte empírica del trabajo.

El principal objetivo es encontrar una justificación ante las diferencias obtenidas en los resultados derivadas de la implantación de uno u otro enfoque de gestión de la calidad. En este sentido, se intenta relacionar el enfoque de gestión de la calidad con la consecución de ventajas competitivas a través de la generación de recursos intangibles responsables de la obtención de competencias distintivas. Todo este proceso, en último término, debe llevar a la obtención de un mejor desempeño organizativo o resultados empresariales como consecuencia de las competencias distintivas adquiridas por la organización.

A continuación, en el capítulo cuarto se van a exponer y justificar los diferentes pasos realizados para diseñar y proceder a la realización del trabajo

empírico. En primer lugar, se tratan aspectos relativos a la determinación y selección de la muestra de empresas, haciendo un análisis de su perfil y describiendo minuciosamente el cuestionario utilizado en esta investigación para recoger la información necesaria que permita contrastar las hipótesis planteadas y validar el modelo teórico propuesto en el capítulo anterior. A continuación, se realiza un análisis de la fiabilidad y validez de las diferentes escalas empleadas en el cuestionario con el fin de conocer si éstas cumplen las propiedades sociométricas establecidas por la literatura. Para finalizar este capítulo, se apunta de manera sintética cuáles han sido las principales técnicas utilizadas en el análisis de los datos para la obtención de los resultados.

En el quinto y último capítulo se muestran los resultados obtenidos a través de la investigación empírica realizada. Así, en primer lugar, se exponen los datos y características de la muestra estudiada en relación al objeto de estudio, es decir, la gestión de la calidad. En segundo lugar, se realiza la contrastación de las hipótesis planteadas en la presente tesis doctoral, mediante la aplicación de diversas técnicas estadísticas. En tercer y último lugar, dentro de la parte del estudio explicativo, se comentan los resultados referentes a la validez del modelo teórico propuesto en la presente tesis, que engloba las principales variables objeto de estudio: el enfoque de gestión de la calidad, los principios y técnicas operativas de la calidad, las competencias distintivas y el desempeño organizativo.

Finalmente, se exponen las conclusiones obtenidas en este trabajo, presentando también las principales limitaciones del estudio empírico llevado a cabo, así como las implicaciones y futuras líneas de investigación que el mismo deja abiertas para la comunidad científica y empresarial.

El desarrollo de todo este trabajo ha supuesto un esfuerzo importante, por lo que no podemos finalizar esta introducción sin antes expresar nuestro agradecimiento a aquellas personas que han colaborado, contribuido o estimulado esta investigación.

En primer lugar, estaré siempre agradecida al Dr. César Camisón por su tiempo, su apoyo y sus inestimables aportaciones a lo largo de toda la investigación, pero de manera especial, por el ánimo y las ganas de trabajar que ha sabido transmitirme. Su dirección en esta tesis ha sido para mí una experiencia altamente satisfactoria.

Asimismo deseo expresar mi agradecimiento a mis compañeros del Departamento de Dirección de Empresas de la Universitat de València, en especial a Francisco Balbastre, Ximo Aldás, Eva Caplliure, M^a José Miquel y Carmen Pérez, y del Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universitat Jaume I, en especial a Javier Sánchez y a todos aquellos que han estado conmigo en todo momento y para lo que hiciera falta a lo largo de todo este tiempo.

Obviamente, estamos también agradecidos a todos los directivos de las empresas que han colaborado en esta investigación, ofreciéndonos su ayuda, su tiempo y la información necesaria, en el límite de su disponibilidad.

Por último, la realización de este trabajo no habría sido posible sin la paciencia y el apoyo de aquellos a los que les ha robado un tiempo irrecuperable: a mis padres, hermanos, esposo, tíos, y a todos mis amigos. Todos ellos han estado siempre a mi lado.

PARTE I

CAPÍTULO 1

La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos y capacidades

1.1. INTRODUCCIÓN

La Teoría de Recursos y Capacidades constituye una nueva línea de investigación de los orígenes intrínsecos de las ventajas competitivas de la empresa. Esta teoría enfatiza la importancia de los recursos y capacidades internos de la empresa, pero en el contexto del entorno competitivo (Collis y Montgomery, 1995). De esta forma, las empresas que emplean sus fuerzas internas para explotar las oportunidades del entorno y neutralizar las amenazas, mientras evitan los puntos débiles, son más propensas a obtener ventajas competitivas que otras empresas que no lo hacen (Barney, 1995).

Desde esta teoría las diferencias existentes en los resultados empresariales son debidas a factores internos y propios a la empresa, y no tanto a factores del entorno como postulaba el análisis estratégico convencional, según el cual, los resultados de la empresa dependían de factores como por ejemplo, las barreras de entrada, poder de negociación de proveedores y clientes o los niveles de concentración (Bain, 1968; Mason, 1957).

A principios de los años ochenta, el análisis estratégico se centraba en la estructura del sector industrial, considerando que las diferencias en los resultados empresariales dependen del sector en el que la empresa desarrolla su actividad, existiendo una cierta homogeneidad entre las empresas pertenecientes a un mismo sector (Porter, 1980, 1985). Sin embargo, Rumelt (1991) ha demostrado que existen mayores diferencias de rentabilidad entre empresas pertenecientes a un mismo sector que entre empresas de sectores distintos, y Cool y Schendel (1988), en un estudio empírico realizado en el sector farmacéutico, concluyeron que existen diferencias significativas de rentabilidad entre empresas pertenecientes al mismo grupo estratégico. Este hecho ha llevado a un replanteamiento de los posibles determinantes de la rentabilidad de la empresa y desde finales de dicha década se ha pasado a considerar como base fundamental para la consecución de la ventaja competitiva el papel de los recursos y capacidades de la empresa, siendo éstos la base fundamental de la estrategia empresarial y los resultados económicos obtenidos, y por tanto, dando lugar a una perspectiva de la empresa basada en los recursos (Grant, 1991).

Esta perspectiva de la empresa basada en los recursos surgió con el estudio de Wernerfelt (1984), aunque se reconocen aportaciones anteriores en los trabajos de Ricardo (1817), Schumpeter (1934), Selznick (1957) y Penrose (1959). A partir de entonces, son muchos los estudios teóricos y empíricos que empiezan a analizar la competitividad a partir de los recursos y capacidades, entre los que cabe citar a Dierickx y Cool (1989), Prahalad y Hamel (1990), Grant (1991),

Barney (1991), Connor (1991), Nelson (1991), Schoemaker (1992), Mahoney y Pandian (1992), Hall (1992, 1993), Amit y Schoemaker (1993) y Peteraf (1993).

Para Fernández (1993), este enfoque no supone realmente una ruptura con modelos anteriores, sino que se constituye como marco conceptual para explicar supuestos incontestables hace poco más de una década. En realidad, esta teoría incorpora elementos procedentes de la economía de las organizaciones, particularmente de la teoría de los costes de transacción (Williamson, 1975, 1985) y de la teoría de la estrategia, lo que hace que muchos autores la consideren una mezcla de teorías anteriores que combina aspectos internos y externos de la empresa en el análisis estratégico (Riesgo y Escanciano, 1997) y adquiere una orientación mucho más dinámica y preocupada por la eficiencia que por el poder de mercado (Fernández y Suárez, 1996; Teece, Pisano y Shuen, 1997).

El actual énfasis en los elementos intraempresariales, provocado por el creciente dinamismo del entorno, conlleva a basar la estrategia de la empresa en recursos y capacidades internos (Grant, 1996), de modo que, la teoría de recursos analiza a las empresas de forma individual (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993) y se centra en el estudio de la competitividad de las mismas, apoyándose en dos conceptos fundamentales como son los recursos y las capacidades.

1.2. CONCEPTOS BÁSICOS: RECURSOS Y CAPACIDADES

1.2.1. LA EMPRESA COMO CONJUNTO DE RECURSOS

Bajo la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades, se concibe a la empresa como un conjunto organizado y único de recursos y capacidades heterogéneos que se generan, desarrollan y mejoran con el paso del tiempo. Así,

se puede afirmar que existen una gran diversidad de empresas, incluso dentro de un mismo sector, de forma que la heterogeneidad puede ser fuente de ventaja competitiva sostenible, permitiendo explicar las diferencias de rentabilidad entre empresas (Barney, 1991).

Aunque la terminología empleada y los conceptos no están todavía consensuados, se ha realizado un importante esfuerzo para definir, identificar y evaluar los recursos y capacidades que permiten a la empresa disfrutar de la ventaja competitiva.

1.2.1.1. Concepto de recurso

Las aportaciones al enfoque de recursos coinciden en poner de relieve la importancia de los mismos para explicar la consecución de beneficios empresariales, pero como ya introdujimos, no existe un único concepto que defina claramente lo que se entiende como recurso para la empresa, de modo que encontramos en la literatura existente múltiples definiciones.

En general, los recursos son todos los activos, procesos organizativos, atributos, información y conocimientos, controlados por una empresa que le permiten conseguir e implementar estrategias que mejoran su eficiencia y eficacia (Barney, 1991). Por tanto, sobre ellos descansaría la estrategia empresarial, sin embargo, el auténtico valor de los recursos como fuente de ventajas competitivas requiere una necesaria cooperación y coordinación entre los mismos (Grant, 1991).

Wernerfelt (1984) señala que deben considerarse como recursos todos aquellos activos tangibles e intangibles que se vinculen a la empresa de forma semipermanente, como ocurre con marcas, conocimiento tecnológico propio, personal cualificado, contactos comerciales, maquinaria, procedimientos eficientes, capital, con independencia, además, de que constituyan fortalezas o debilidades de la organización. Sin embargo, autores del análisis tradicional de la

estrategia consideran como recursos únicamente las fortalezas que la empresa puede utilizar para formular e implementar sus estrategias (Porter, 1981).

Otras definiciones son las aportadas por Amit y Schoemaker (1993) y por Cuervo (1993), que en la misma línea señalan que los recursos son un stock de factores disponibles que posee o controla la empresa. Estos factores son de naturaleza diversa comprendiendo los físicos, tecnológicos, humanos y organizativos (Cuervo, 1993).

1.2.1.2. Clasificación de los recursos

Al igual que ocurre con la definición de recurso, no existe una única clasificación, con lo cual en este apartado se van a señalar algunas de las tipologías generalmente aceptadas.

Según Barney (1991) los recursos de la empresa pueden agruparse en tres categorías: recursos de capital físico, recursos de capital humano y recursos organizacionales. En el primer grupo, recursos físicos, se incluyen los equipos y la tecnología, la planta, la localización geográfica y el grado de accesibilidad a las materias primas. Los recursos de capital humano incluyen todo lo relacionado con los trabajadores y directivos de la empresa (experiencia, relaciones, etc.). Y por último, los recursos organizacionales engloban la estructura organizativa de la empresa, los sistemas de planificación, control y coordinación, así como las relaciones informales entre los diversos grupos de la empresa y entre la empresa y su entorno. Barney (1986a) también clasifica los recursos en función de su grado de movilidad en el mercado, distinguiendo así, los recursos comercializables y los recursos no comercializables.

Otra posible clasificación de los recursos o activos es la propuesta por Grant (1995), quien distingue entre recursos tangibles, intangibles y humanos. Aunque la clasificación más comúnmente aceptada consiste en distinguir únicamente entre recursos tangibles e intangibles, entendiendo por recursos

tangibles o materiales todos los recursos físicos de la empresa (la localización de planta, los edificios y el equipo), así como los financieros (fondos internos y capacidad de endeudamiento), y por recursos intangibles los basados en la información e incluyen los recursos humanos, tecnológicos y comerciales, como son patentes, marcas, copyright, diseños registrados, contratos, secretos comerciales, la reputación y las redes y relaciones que establezca la empresa.

Los conocimientos de los empleados, los proveedores y distribuidores y la cultura organizativa también formarían parte de los recursos intangibles según Hall (1992). A su vez, este autor divide a los recursos o activos en dos: por un lado, en activos defendibles desde un punto de vista legal (marcas registradas, patentes y contratos) y, por otro, en activos no defendibles legalmente (reputación, la información de dominio público y el conocimiento y habilidades poseídas por los trabajadores).

Como los recursos realmente importantes para la empresa son aquellos que proporcionan una ventaja competitiva, la distinción entre recursos tangibles e intangibles es importante, ya que son los últimos los que tienen un mayor potencial competitivo al requerir generalmente su desarrollo un lento proceso y estar basados en información no codificada y conocimientos tácitos, lo cual dificulta su imitación (Hall, 1993). La dificultad que poseen estos recursos para identificarlos y cuantificarlos les confiere un carácter de imprescindibles para conseguir el éxito competitivo (Hall, 1992), a diferencia de los recursos tangibles, fáciles de valorar e identificar, que aunque son necesarios, no son suficientes para el éxito.

En la tabla 1.1 se recogen la clasificación de recursos tangibles e intangibles, así como algunos de sus posibles indicadores.

Tabla 1.1: Tipos de recursos de la empresa. Algunos indicadores.

RECURSOS		CARACTERÍSTICAS BÁSICAS	INDICADORES
T A N G I B L E S	Recursos financieros	Capacidad de endeudamiento y de generación de recursos internos	Ratio de endeudamiento Ratio cash flow neto a la inversión Calificación financiera
	Recursos físicos	Tamaño, localización, sofisticación técnica y flexibilidad de la planta y el equipo. Localización y usos alternativos de terrenos y edificios. Reservas de materias primas	Valor de venta de los activos fijos. Tamaño de las plantas. Usos alternativos de los activos fijos.
I N T A N G I B L E S	Recursos humanos	Preparación y experiencia de los empleados Adaptabilidad de los empleados. Compromiso y lealtad de los empleados	Calificaciones profesionales, técnicas y educativas de los empleados. Niveles de retribución respecto a la media de la industria. Nivel de conflictos laborales Nivel de rotación.
	Recursos tecnológicos	Stock de tecnología (incluida la protegida por patentes, copyrights y secretos industriales) y el know-how. Recursos para la innovación: facilidades para la investigación, empleados, científicos y técnicos.	Número e importancia de patentes. Ingresos por licencias de patentes. Proporción del personal de I+D sobre el total.
	Reputación	Desde el punto de vista de clientes (mediante la propiedad de marcar, relaciones establecidas con los clientes, asociación producto-calidad, etc.) Desde el punto de vista de proveedores de componentes, financiación, servicios auxiliares y otros inputs.	Reconocimiento de marcas. Sobreprecio respecto a marcas competidoras. Porcentaje de compras repetidas. Medidas objetivas de rendimiento de un producto. Nivel y consistencia de los resultados de la compañía.

Fuente: Adaptado de Grant (1992) por Fernández (1993)

1.2.2. LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS

Dentro de la perspectiva de los recursos y capacidades, otro de los conceptos clave es el de capacidad. Las capacidades se refieren a las habilidades y conocimientos específicos que posee la empresa para desarrollar sus recursos, generalmente combinándolos entre sí, utilizando procesos organizacionales, para alcanzar el objetivo deseado. Se basan en el desarrollo e intercambio de información a través del capital humano de la empresa, mediante procesos tangibles o intangibles que son específicos de la empresa y se desarrollan a lo largo del tiempo mediante interacciones complejas entre los recursos (Amit y Schoemaker, 1993).

Curiosamente, se presenta una estrecha relación entre capacidades y recursos intangibles, por lo que algunos autores no distinguen estos conceptos, ya que comparten múltiples características. Ambos están basados en la información y en la gestión de la misma, de manera que encontramos que Itami y Roehl (1987) se refieren a las capacidades basadas en la información como “activos invisibles”, y fueron los primeros en resaltar su importancia.

Otra definición de capacidades es la propuesta por Mahoney y Pandian (1992), quienes afirman que éstas son flujos que contribuyen a acrecentar el stock de recursos intangibles o activos invisibles de la empresa, y como ya se ha dicho, tanto los recursos intangibles como las capacidades se basan en la información.

A pesar de las similitudes, la principal diferencia entre recursos y capacidades, vendría dada por que el concepto de recurso es estático y el de capacidad es dinámico (Fernández, 1993), y esa connotación dinámica es fruto de la conjunción entre recursos y pautas organizativas (Ventura, 1996). Las capacidades de la empresa son combinaciones de distintos recursos que surgen

fruto de rutinas organizativas¹ (Nelson y Winter, 1982), es decir, del aprendizaje colectivo de toda la organización a lo largo de su historia. La introducción del término rutina lleva a considerar que las empresas que carecen de rutinas carecen por tanto de *capacidades básicas*, puesto que las capacidades de la empresa se entienden como manifestación externa de sus rutinas (Collis y Montgomery, 1995).

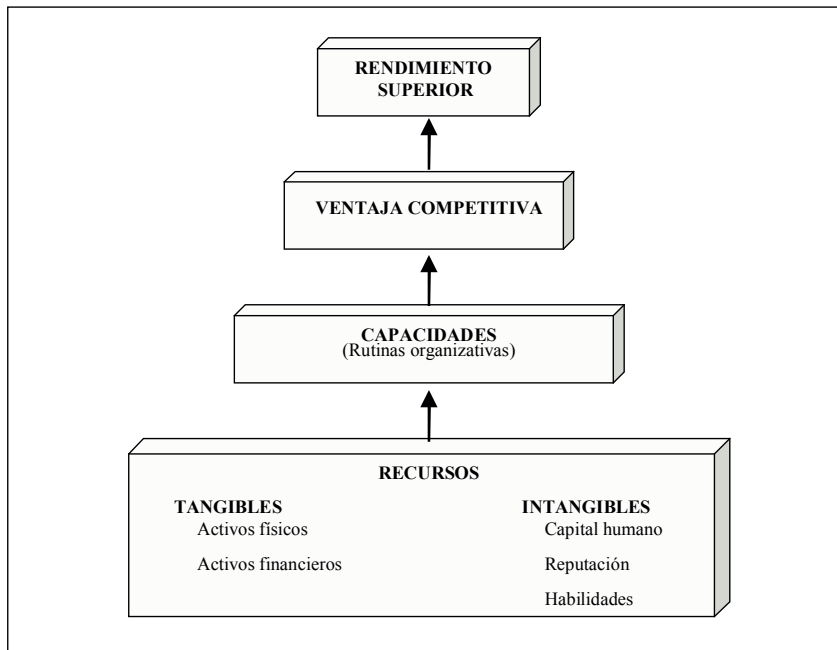
La importancia de las capacidades radica en que la mera enumeración de los recursos poseídos por la empresa no explica por sí sola la ventaja competitiva sostenible a largo plazo que posee una empresa. Según Grant (1991), son las capacidades que se apoyan en los recursos las que representan el principal determinante de la ventaja competitiva, como muestra la figura 1.1.

Una última definición de capacidades que relaciona este término con lo expuesto en el párrafo anterior es la aportada por Cuervo (1993). Para este autor, las capacidades son el conjunto de conocimientos y habilidades que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, como consecuencia de la combinación de recursos y se desarrollan mediante intercambios de información entre el capital humano de la empresa.

Por tanto y con ánimo de esclarecer los términos, consideramos que los recursos son factores que se poseen y se controlan de forma independiente, mientras que las capacidades surgen de la utilización conjunta y dinámica de dichos recursos, utilización que contribuye a aumentar la dotación de recursos y capacidades futuros (Idigoras y Mitxco, 1999).

¹ El término de rutina organizativa es introducido en la literatura por Nelson y Winter (1982) para hacer referencia a la repetición de patrones regulares y previsibles de actuación y actividad, resultado de una secuencia de acciones coordinadas (Fernández, 1993).

Figura 1.1: De los recursos a la ventaja competitiva



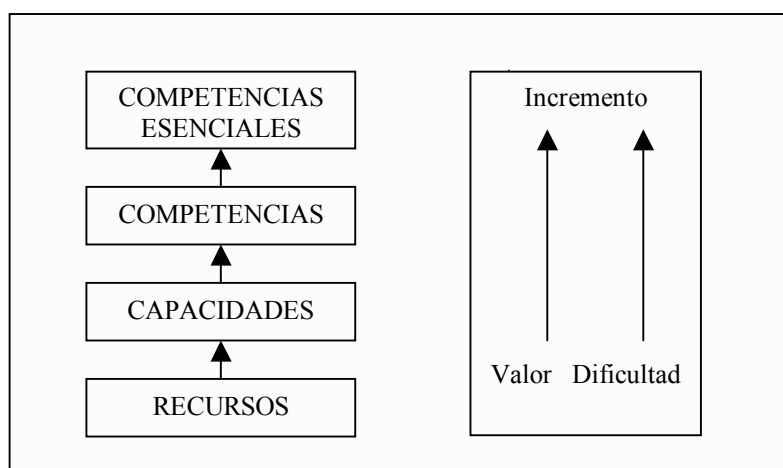
Fuente: Adaptado de Grant (1991)

Por otra parte, encontramos que en general se considera que los términos *capacidad* y *competencia* tienen el mismo significado y son utilizados indistintamente (Prahalad y Hamel, 1990), aunque la literatura ha realizado algunos esfuerzos para diferenciarlos (Stalk, Evans y Shulman, 1992; Javidan, 1998). Por un lado, el término *capacidad organizativa* se refiere a la habilidad de la empresa para acometer una actividad concreta (Grant, 1995). Por otro, Teece et al. (1994) entienden por *competencia* el conjunto de habilidades tecnológicas diferenciadas, activos complementarios, rutinas organizativas y capacidades que posibilitan la base para la competitividad de la empresa.

Una competencia es una integración funcional y una coordinación de capacidades. Para identificar y explotar las competencias de la empresa es necesario que todos los niveles en la organización conozcan bien los conceptos de recursos, capacidades y competencias esenciales (Javidan, 1998). Estos conceptos se pueden jerarquizar como muestra la figura 1.2, donde se observa que los

recursos son el primer nivel porque constituyen los inputs dentro de la cadena de valor de la organización. En el segundo nivel, las capacidades se refieren a la habilidad de la empresa para explotar sus recursos, y tienen carácter funcional. Las competencias, tercer nivel jerárquico, coordinan e integran las capacidades. Y por último, en el nivel más alto, se encuentran las competencias esenciales. Dichas competencias son los conocimientos y habilidades compartidos por todas las unidades de negocio de la organización y son resultado de la integración y consonancia de las competencias de las distintas unidades.

Figura 1.2: La jerarquía de competencias



Fuente: Javidan (1998)

El incremento de valor y dificultad de los niveles más altos de la jerarquía ha sido objeto de un emergente campo de investigación, como es el aprendizaje organizacional o el conocimiento (Senge, 1990; Grant y Spender, 1996; Liedtka, 1996; Szulanski, 1996).

Al igual que ocurre con los términos competencias y capacidades, las expresiones “competencias esenciales”, “capacidades básicas” o “competencias distintivas”, son diferentes denominaciones del mismo concepto, es decir de aquellas capacidades que soportan la ventaja competitiva (Fernández, 1993) pero en ocasiones, se ha convenido distinguir entre competencia distintiva y

competencia básica. Se entiende por *competencia distintiva*, aquello que la organización realiza mejor que sus competidores (Selznick, 1957; Ansoff, 1965; Hofer y Schendel, 1978) que, según Andrews (1987) sería aquello que la empresa realiza especialmente bien, y se utiliza el término *competencias básicas* para distinguir las capacidades que son fundamentales para el resultado de la empresa y para su estrategia de aquellas que no lo son. Hamel y Prahalad (1994) utilizan el término *competencias esenciales* para hacer referencia a estas capacidades fundamentales porque realizan una aportación desproporcionada al valor final percibido por el cliente o a la eficiencia con la que es entregado dicho valor; poseen cierto carácter de exclusividad, es decir no son generalizables a toda la industria y proporcionan una base para entrar en nuevos mercados (Prahalad y Hamel, 1990; Hamel y Prahalad, 1995).

Por último, hay que señalar la aparición del término *capacidades dinámicas*, que pretende construir la base de una nueva perspectiva. Teece, Pisano y Shuen (1997) utilizan este término para referirse a nuevas formas para conseguir ventajas competitivas. Las capacidades dinámicas enfatizan el papel clave de la dirección estratégica en adaptar de forma apropiada, integrar, construir y reconfigurar habilidades organizacionales, internas y externas, recursos y competencias funcionales para generar nuevas competencias así como para responder de forma congruente en situaciones de entornos cambiantes. La organización debe desarrollar nuevas competencias en las que basar su estrategia. Así, el dinamismo y multiplicidad de las mismas dificultará la imitación por competidores, incrementará la adaptabilidad de la empresa a factores externos influyentes y asegurará la competitividad a largo plazo (Mascarenhas, Baveja y Jamil, 1998).

1.2.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS ACTIVOS ESTRATÉGICOS

Se denominan activos estratégicos a los recursos y capacidades cuando son determinantes de la ventaja competitiva de la organización (García y Enrione, 1994). Es necesario analizar cuáles son las características que deben poseer los recursos y capacidades para proporcionar una ventaja competitiva, que sea en la medida de lo posible sostenible a lo largo del tiempo, es decir, conocer por qué y cuáles son los activos estratégicos² de la empresa.

Como afirman Fernández y Suárez (1996) no existe acuerdo entre los distintos autores para determinar cuáles son las características fundamentales que deben reunir los recursos para ser considerados como estratégicos (tabla 1.2).

Pero pese a ello, existen una serie de características que coinciden en los diversos estudios realizados y son determinantes para considerar si los recursos son estratégicos o no (figura 1.3). La mayoría de los autores (Barney, 1991; Grant, 1991; Schoemaker, 1992; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993) señalan que los recursos para ser estratégicos han de ser valiosos, es decir, tienen que contribuir a la consecución de ventajas competitivas; además, tienen que ser recursos escasos y duraderos y no ser poseídos por la competencia actual o potencial, de otro modo, dejarían de ser valiosos; a su vez, estos recursos deben ser difícilmente imitables, no sustituibles y no comercializables en el mercado para poder mantener a largo plazo la ventaja competitiva.

² Utilizamos la denominación de *activos estratégicos* siguiendo a Amit y Schoemaker (1993) para referirnos al mismo concepto que Wernerfelt (1984) y Barney (1986a) con el nombre de *recursos estratégicos* y *factores estratégicos* respectivamente.

Tabla 1.2: Requisitos de los activos estratégicos

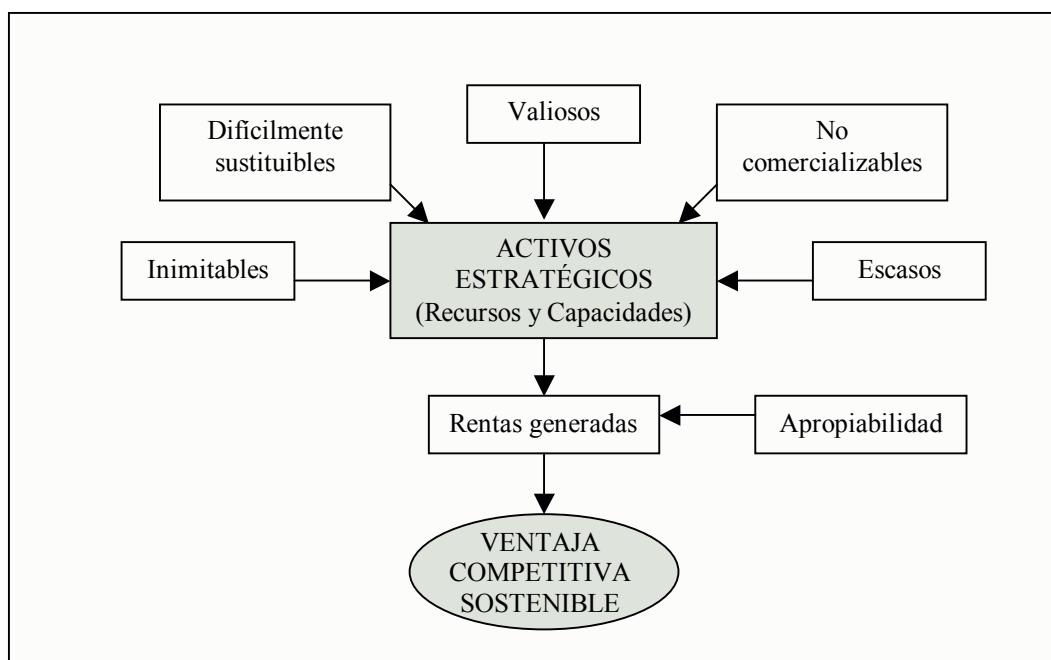
Peteraf (1993)	Barney (1986a, 1991)	Grant (1991)	Amit y Schoemaker (1993)
<ul style="list-style-type: none"> • Heterogeneidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Valiosos • Escasos 	<ul style="list-style-type: none"> • Durabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Durables • Escasos
Límites ex post a la competencia: <ul style="list-style-type: none"> • No imitables • No sustituibles 	No imitables: <ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de la historia • Ambigüedad causal • Complejidad social No sustituibles	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia imperfecta • Replicabilidad imperfecta 	<ul style="list-style-type: none"> • No imitables • No sustituibles
Límites ex ante a la competencia: Movilidad imperfecta: <ul style="list-style-type: none"> • Recursos imperfectamente móviles • Rentas compartidas 		Transferibilidad imperfecta: <ul style="list-style-type: none"> • Inmovilidad geográfica • Información imperfecta • Recursos específicos • Inmovilidad de las capacidades Apropiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • No comercializables • Complementarios (específicos) • Apropiabilidad
			Solapamiento con factores estratégicos de la industria

Fuente: Camisón (1999b)

Junto a todas estas características es importante señalar que las rentas generadas por estos recursos han de ser apropiables por la empresa, de forma que deben ser recursos sobre los que la empresa pueda ejercer su propiedad y control.

En definitiva, los recursos o activos estratégicos han de ser el resultado de una sucesión de decisiones estratégicas y operativas llevadas a cabo por la empresa a lo largo de su vida, y contribuyen a la consecución de ventajas competitivas sostenibles.

Figura 1.3: Características de los activos estratégicos



1.3. CONDICIONES PARA OBTENER UNA VENTAJA COMPETITIVA

Según el enfoque analizado, los recursos por sí mismos no explican la ventaja competitiva poseída por la empresa, sino que ésta vendría explicada por la forma en que los recursos son explotados conjuntamente (Ventura, 1994), lo cual enfatiza que la base de la competitividad reside en la forma en que la empresa es capaz de movilizar una combinación de recursos de forma conjunta utilizando sus propias capacidades.

El logro de una ventaja competitiva supone la apropiación de las rentas generadas por los diversos recursos y capacidades disponibles en la organización, debido a la existencia de competencias distintivas y rutinas organizativas superiores a los competidores en la cadena de valor (Mahoney y Pandian, 1992).

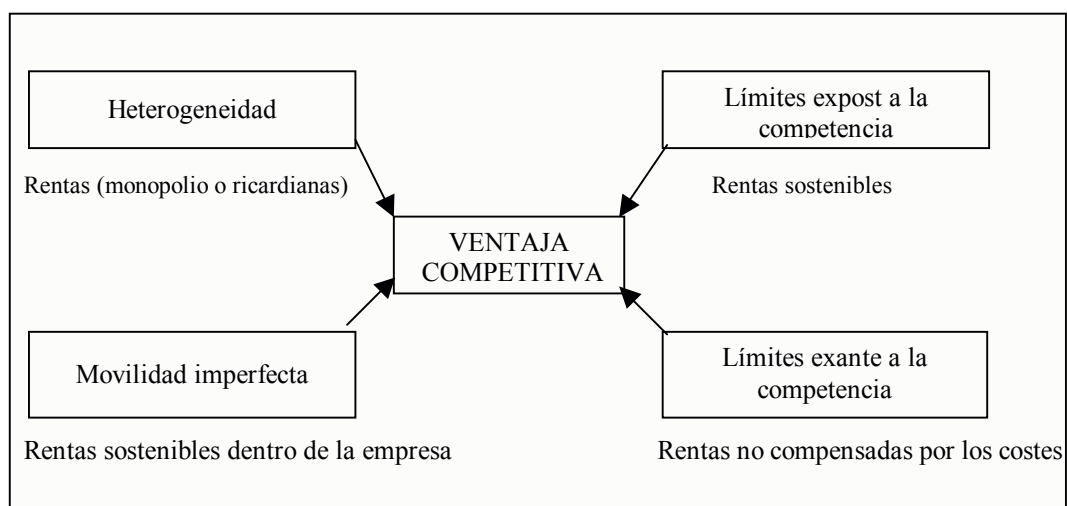
Para entender cómo los recursos y capacidades de la empresa generan una ventaja competitiva, se puede partir del modelo desarrollado por Peteraf (1993) (figura 1.4), en el cual se establecen cuatro condiciones básicas:

- 1) *Heterogeneidad*. Esta condición hace referencia a que deben existir diferencias en los recursos y/o capacidades que disponen las empresas, para que las rentas obtenidas puedan deberse a que éstas poseen o controlan recursos superiores limitados o que no pueden ser expandidos con rapidez, es decir, recursos valiosos y escasos.
- 2) *Límites ex-post a la competencia*. Esta condición hace posible que las diferencias de resultados que se producen entre las empresas debido a la heterogeneidad puedan ser sostenidas a lo largo del tiempo. Para ello, los recursos en que se apoyan dichas diferencias han de ser difícilmente imitables e imperfectamente sustituibles.
- 3) *Movilidad imperfecta*. Los recursos y capacidades deben cumplir la condición de no ser fácilmente transferibles o comercializables. Los recursos que mejor cumplen este requisito son los que poseen carácter idiosincrásico, por lo tanto no pueden ser utilizados por otras organizaciones; los que tienen carácter específico, es decir poseen mayor valor dentro de la empresa que en cualquier otra ocupación alternativa; o los que mantienen relaciones de complementariedad con otros recursos³. La movilidad de los recursos también se reduce por los elevados costes de transacción (Rumelt, 1987) o costes irrecuperables asociados a su intercambio en el mercado.

³ Teece (1986) utiliza la terminología de activos coespecializados para referirse a este tipo de recursos cuya utilización conjunta refuerza su valor económico frente al valor que tendrían los recursos siendo utilizados por separado.

- 4) *Límites ex-ante a la competencia.* Esta condición implica que para que una empresa disfrute de su posición superior y privilegiada respecto a los competidores deben existir limitaciones al acceso de dicha posición en el momento de adquisición de los recursos que le otorgan la posición dominante. En este caso la empresa puede disfrutar de las rentas generadas, puesto que los costes incurridos para llegar a esa posición son inferiores a las mismas. Esto se produce gracias a las asimetrías de información (Barney, 1989) que impiden valorar correctamente los recursos en base a los precios actuales.

Figura 1.4: Las piedras angulares de la competitividad



Fuente: Peteraf (1993)

Del modelo de Peteraf (1993) se puede deducir que de todos los recursos y capacidades que posee la empresa, sólo algunos son susceptibles de generar una renta futura. Las rentas se derivan exclusivamente de los recursos evaluables, escasos, difíciles de imitar e imperfectamente sustituibles, y serán apropiables por la empresa si no pueden ser objeto de compra-venta o se venden en mercados imperfectos (Dierickx y Cool, 1989; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993). Todas estas rasgos son característicos, como ya se ha visto, de los activos estratégicos.

Por otro lado, las competencias distintivas que son fuente de ventajas competitivas en la empresa poseen las características de nutrirse de información (Fernández, 1995); mejorar con el uso, mediante la repetición y la experimentación, teniendo un fuerte componente *learning by doing* (Fernández, 1995); llevar incorporado grandes dosis de conocimiento tácito (Polanyi, 1967; Teece et.al., 1990); construirse y acumularse de forma paulatina, con lo que se generan deseconomías derivadas de la compresión del tiempo (Dierickx y Cool, 1989). Estas mismas características, como ya veremos, son reunidas también por algunos recursos intangibles.

Por tanto, la obtención de ventajas competitivas se debe por un lado, a la posesión de activos estratégicos, y por otro lado, a las competencias distintivas que permiten aprovechar de forma eficaz dichos activos.

1.4. CONDICIONES PARA SOSTENER LA VENTAJA COMPETITIVA

De las condiciones estudiadas en el epígrafe anterior, hay que señalar que el hecho de que los recursos sean heterogéneos y su imperfecta movilidad explica las diferencias en los resultados económicos de las empresas, es decir el logro de ventajas competitivas pero además es necesario que estos recursos sean difícilmente imitables y sustituibles para que las ventajas puedan sostenerse a lo largo del tiempo (Lippman y Rumelt, 1982; Barney, 1986a y b; Montgomery y Wernerfelt, 1988; Dierickx y Cool, 1989; Reed y DeFillippi, 1990; Ventura, 1998).

Como la escasez de los recursos y la imperfecta movilidad son una condición necesaria pero no suficiente para sostener ventajas competitivas, Rumelt (1984) estableció una serie de condiciones que reúnen los activos estratégicos que permiten conseguir una posición competitiva duradera y

defendible, ya que actúan como límites expost a la competencia. Estas condiciones son denominadas *mecanismos de aislamiento* y, a nivel de empresa, son equivalentes a las barreras de entrada a la industria (Bain, 1956) o las barreras de movilidad entre grupos estratégicos (Caves y Porter, 1977). Estos mecanismos suponen obstáculos a la posible imitación de los recursos, lo cual hace que el alcance de la ventaja competitiva para los imitadores tenga un coste lo suficientemente elevado como para disipar las rentas potenciales que se obtendrían en el intento.

Como mecanismo de aislamiento, en primer lugar, hay que señalar el problema de información respecto a la naturaleza de la ventaja competitiva. El desconocimiento que puede existir sobre cuál o cuáles son las causas de la ventaja competitiva de una empresa es conocido con el nombre de *ambigüedad causal* (Lippman y Rumelt, 1982; Reed y DeFillippi, 1990).

La ambigüedad causal puede provenir de dos fuentes. Por un lado, la ventaja competitiva se asienta sobre conocimiento tácito, es decir, los recursos y capacidades son el resultado de un proceso de acumulación de los mismos inmerso en rutinas organizativas y complejas interacciones entre los recursos, cuyo resultado contribuye a la consecución de la ventaja, pero que en numerosas ocasiones resulta imposible identificar por qué, incluso para las empresas que los poseen (Nelson y Winter, 1982). Por otro lado, la ventaja competitiva también depende de la complementariedad de los recursos y de los nexos causales que los vinculan (Fernández, Montes y Vázquez, 1997). La empresa necesita combinar los diferentes recursos para generar un valor superior al de cada uno de ellos por separado (Hamel y Prahalad, 1995). Por tanto, aumenta la complejidad para alcanzar la ventaja competitiva debido a la ambigüedad causal, puesto que se debe conocer no sólo cuáles son los recursos claves o activos estratégicos sino también

la combinación existente entre ellos⁴.

Si se cuestiona cuál es el origen de la ambigüedad causal, la respuesta se encuentra en las propias características que deben reunir los activos estratégicos, así como los procesos de creación de los mismos. Los atributos de este tipo de recursos permiten la incompreensión de las competencias en las que se basa la estrategia de una empresa y son: un nivel de dotación superior, naturaleza compleja, carácter específico, carácter tácito y durabilidad (Camelo, Martín y Romero, 1995).

La existencia de ambigüedad causal es importante en la medida en que el mantenimiento de la incertidumbre acerca de cuáles son los factores que contribuyen al éxito de la empresa puede servir para desalentar a los competidores en la imitación. Aunque hay que señalar que los mecanismos de aislamiento protegen a los recursos de la imitación externa, hay que tener en cuenta que por otra parte pueden actuar como limitadores del crecimiento empresarial, precisamente por la dificultad de réplica también a nivel interno (Kogut y Zander, 1995).

Otra característica de los activos estratégicos que actúa como mecanismo de aislamiento importante son las *deseconomías de comprensión del tiempo* (Dierickx y Cool, 1989) que se producen porque determinados recursos y capacidades distintivas son fruto de la trayectoria de la empresa, han sido acumulados a lo largo del tiempo y se han desarrollado a través de la experiencia y el aprendizaje, por ello, resulta imposible acortar el tiempo necesario para imitar la competencia distintiva, lo que supone un obstáculo a la imitación. Es lógico pensar en la dificultad de copiar las capacidades derivadas de rutinas organizativas complejas (Grant, 1995).

⁴ Las relaciones existentes entre los recursos pueden ser muy diversas. Autores como Amit y Schoemaker (1993) hacen referencia principalmente a relaciones de complementariedad entre recursos y Teece (1986) a la coespecialización entre ellos. Black y Boal (1994) señalan que la relación entre recursos puede ser de tres clases: de compensación, de refuerzo y de supresión. La última posibilidad es que exista una relación neutra.

Otros obstáculos a la imitación son los impedimentos legales como patentes, copyrights y marcas comerciales o tener un acceso privilegiado a recursos de oferta limitada o única, como localizaciones, materias primas o canales de distribución (Ventura, 1998)

Las *ventajas de mover primero* también son consideradas como mecanismo de aislamiento ya que implican que aquellas empresas que se adelantan a sus competidores en la adquisición de recursos obtienen ventajas, debido a que las condiciones bajo las que los recursos son adquiridos varían. Estas ventajas pueden traducirse en ventajas en costes como consecuencia del efecto experiencia y aprendizaje acumulado, existencia de externalidades, etc. Y todas ellas son recogidas bajo el término de *eficiencias de masa* (Dierickx y Cool, 1989) para recoger la ventaja que disfruta una empresa que posee un stock elevado de un activo para incrementar su dotación con mayor rapidez y menor coste que otras empresas (Ventura, 1998). Otra de las causas que actúan a favor de las empresas instaladas y que permiten reforzar la posición competitiva es la *reputación*. Las empresas ya instaladas disfrutan de una reputación asociada a una imagen de marca que dificulta a las empresas entrantes en el mercado competir eficazmente (Ventura, 1998).

Black y Boal (1994) explican cómo los recursos y capacidades pueden contribuir al logro de una ventaja competitiva sostenible y en su investigación construyen 22 sendas que tienen una alta o muy alta contribución como soporte potencial de la ventaja competitiva sostenible. Estos autores señalan que la ventaja competitiva sostenible va a depender de los rasgos inherentes del recurso (grado de movilidad y de dependencia del tiempo) y del tipo de relaciones que tiene con el resto de recursos y capacidades con las que se relaciona.

Aparte de las características analizadas de los recursos, para mantener la ventaja competitiva es importante considerar cómo los recursos son desarrollados, dirigidos y explotados por la empresa. Oliver (1997) indica dos aspectos que

pueden ser especialmente cruciales para sostener la ventaja: la rapidez con la cual las nuevas capacidades son integradas dentro de la empresa y la frecuencia con la que las capacidades, una vez integradas, son evaluadas y utilizadas.

1.5. LOS RECURSOS INTANGIBLES

Si se analizan los distintos tipos de recursos, tangibles e intangibles, con los que cuenta la empresa para desarrollar su actividad en los términos expuestos, se observa que los recursos intangibles son los que fundamentalmente están detrás de la competitividad empresarial (Hall, 1992; Camisón, 1997a), teniendo los recursos tangibles una capacidad explicativa muy reducida en la rentabilidad de las empresas (Jacobson, 1992), y aunque son necesarios, no son suficientes para alcanzar el éxito competitivo (Sánchez, López y Casado, 1999).

La importancia estratégica que poseen los recursos intangibles en la empresa ha sido puesta de manifiesto por numerosos autores (Grant, 1991; Sonnenberg, 1994; Bueno, 1995; Nomen, 1996; Camisón, 1997a; Fernández, Montes y Vázquez, 1998), y sin embargo el olvido de los mismos en la gestión ordinaria parece ser un hecho bastante común (Nomen, 1996).

La principal razón que se argumenta a la hora de destacar la importancia de este tipo de recursos es su consideración de activos estratégicos, que como tales contribuyen a la consecución de ventajas competitivas sostenibles. Aunque hay que señalar que no todos los recursos intangibles poseen la capacidad de generar rentas superiores y por tanto contribuir a dichas ventajas.

Se puede afirmar que la presencia de determinados recursos intangibles es una condición necesaria pero no suficiente para obtener de forma sostenida rendimientos técnicos superiores a los costes financieros de los recursos tangibles vinculados (Nomen, 1996). Es fundamental considerar no sólo los recursos de

forma independiente sino también las capacidades que los movilizan para construir realmente una posición competitiva ventajosa (Camisón, 1997).

En general, se pueden considerar este tipo de recursos como activos estratégicos porque pueden llegar a cumplir los requisitos planteados por Peteraf (1993). De esta forma si se analizan las características de los mismos, se encuentran diversas razones para explicar por qué adquieren una importancia estratégica para la empresa poseedora (Fernández, Montes y Vázquez, 1998):

- 1) Son un importante factor de heterogeneidad entre las empresas. Estos recursos al estar constituidos por conocimiento tácito se convierten en un importante factor de diferenciación entre las empresas, lo que según Peteraf (1993) constituye la primera condición para que se produzca una situación de ventaja competitiva.
- 2) No se deprecian por el uso. Aunque algunos recursos intangibles y capacidades se deprecian con el tiempo, como es el caso de las inversiones en I+D o las patentes, la mayoría aumentan su valor con el uso, mediante la repetición y la experimentación.
- 3) Son poco transparentes y sus costes de imitación pueden ser elevados. En general, la ambigüedad causal que envuelve el origen y posterior desarrollo de la ventaja competitiva, hace imposible conocer claramente cuáles son los factores clave o activos estratégicos, lo que evita que estos puedan ser replicados o imitados por los competidores. Además algunos de ellos están protegidos en términos legales y garantizan a la empresa poseedora su uso exclusivo.
- 4) No se encuentran en el mercado. Este tipo de recursos normalmente se crean dentro de la propia empresa como consecuencia de su actividad y se acumulan mediante un proceso prolongado y paulatino, existiendo

en ocasiones un alto grado de coespecialización entre ellos, por lo que no suelen encontrarse disponibles en el mercado.

- 5) Su proceso de acumulación genera ventajas de mover primero. Las empresas que crean en primer lugar este tipo de recursos obtienen ciertas ventajas debido principalmente a las economías de descompresión del tiempo y a las eficiencias de masa. Además las inversiones en recursos intangibles generan importantes barreras de entrada al sector.
- 6) Generan importantes externalidades y sinergias. La utilización de los recursos intangibles puede producir externalidades, en el sentido de que pueden generar efectos positivos sobre los beneficios percibidos por los competidores, porque el coste que supone extender su uso es inferior a su coste de creación. Esta propiedad también explica su capacidad para generar efectos sinérgicos, que permiten un mayor potencial de desarrollo de la empresa.

Nuestro propósito en este apartado es identificar los distintos recursos intangibles en la empresa y clasificarlos. Recientemente, Fernández et.al. (1998) distinguen cuatro clases de recursos intangibles: capital humano, capital organizativo, capital tecnológico y reputación, y realizan una clasificación de los mismos distinguiendo en función de su separabilidad o no del individuo o individuos que los crearon y utilizaron por primera vez y de las posibilidades que existen de defender y reclamar legalmente su utilización exclusiva.

Nosotros nos vamos a basar en los estudios de Hall (1992, 1993, 1994) realizados con este mismo fin, considerándolos una importante fuente de ventajas competitivas sostenibles. Este autor parte de las aportaciones de Coyne (1986), quien sostiene que existen diferencias en las capacidades que tienen las empresas, distinguiendo cuatro tipos de diferencias: diferencias funcionales, culturales, posicionales y regulatorias.

Partiendo de estas diferencias, consideradas como fuentes de la ventaja competitiva sostenible, Hall identifica cuatro tipos de capacidades así como los recursos intangibles de los que se derivan: capacidades regulatorias –defendibles legalmente-, posicionales –consecuencia de acciones y decisiones pasadas y no defendibles legalmente-, funcionales –resultado de habilidades para realizar cosas específicas- y culturales –procedentes de hábitos, creencias, actitudes y valores que poseen todos los miembros de la organización y que permiten el compromiso de estos con la empresa-.

Como se puede observar en la tabla 1.3, las capacidades regulatorias y posicionales están basadas en activos, es decir, se derivan de recursos que son poseídos por la empresa y no dependen de las personas, mientras que las capacidades funcionales y culturales están basadas en competencias, que como tales dependen del grupo humano y constituyen lo que la empresa hace.

Hall (1993) señala que la ventaja competitiva es resultado, no sólo de las competencias distintivas sino también de los activos intangibles y ambos conceptos son englobados en las capacidades definidas con anterioridad y recogidas en la tabla 1.3. Las conclusiones de este autor indican que todas estas capacidades enumeradas contribuyen a la consecución de ventajas competitivas sostenibles, señalando que el recurso intangible más importante en la empresa es el Know-how de los trabajadores, seguido de la reputación del producto y de la empresa. La cultura empresarial es considerada el cuarto recurso intangible más importante.

Los recursos intangibles considerados como tales por Hall (1992, 1993, 1994) son: a) la reputación de la empresa y los productos, b) el Know-how de los trabajadores, asesores, proveedores y distribuidores, c) la cultura de la organización, d) las redes personales y organizacionales, e) la información, f) las bases de datos, g) las cláusulas limitativas en los contratos de trabajo y las

licencias tecnológicas, h) los derechos de propiedad de patentes y copyrights, i) el secreto comercial.

De todos ellos, es interesante analizar especialmente los recursos intangibles provenientes del capital humano y del capital organizativo que darán lugar a capacidades posicionales, funcionales y culturales. Por su importancia en términos de contribución a la ventaja competitiva, los recursos intangibles que sustentan estas capacidades deben ser potenciados y desarrollados, debiendo la empresa dirigir sus acciones y decisiones hacia la consecución y mejora de dichos recursos.

Tabla 1.3: Los recursos intangibles en la empresa

ACTIVOS INTANGIBLES		COMPETENCIAS	
Recursos que no dependen de las personas, “lo que la empresa tiene”		Atributos colectivos que dependen de las personas, “lo que la empresa hace”	
CAPACIDADES REGULATORIAS	CAPACIDADES POSICIONALES	CAPACIDADES FUNCIONALES	CAPACIDADES CULTURALES
Recursos de los cuales se derivan estas capacidades			
Patentes, marcas registradas, copyright, propiedad intelectual, licencias, bases de datos	Reputación, información, networks (relaciones personales con clientes y/o proveedores)	Know-how de empleados, proveedores, distribuidores...	Percepción de estándares de calidad, percepción de servicio al cliente, habilidad para dirigir el cambio, para innovar, para aprender, para el trabajo en equipo...

Fuente: Adaptado de Hall (1992, 1993, 1994)

Para su posterior desarrollo, vamos a comentar brevemente, el Know-how de los empleados, la reputación y la cultura empresarial, por ser recursos considerados como muy importantes en la generación de ventajas competitivas.

El Know-how de los empleados se forma a través del aprendizaje en la actividad laboral cotidiana (learning by doing), de la relación entre los distintos miembros de la organización y de la impartición en la empresa de programas de

formación, y junto con el Know-how de proveedores y distribuidores, constituyen competencias distintivas, en la medida en que las capacidades poseídas por la organización difieran de las de sus competidores (Hall, 1992).

Especial mención merece también la reputación de una empresa que es la imagen que ésta proporciona de sí misma al exterior en función de sus actuaciones pasadas y sirve de predicción para el comportamiento futuro (Fernández et.al., 1998). La creación de este recurso es normalmente larga en el tiempo, y no puede ser comprado, es decir, no es comercializable. Cuando la empresa lo posee puede obtener ventajas de su posesión, pero no debe ser descuidado pues puede ser dañado con relativa facilidad (Hall, 1993).

Podemos considerar dos tipos de reputación. La primera se deriva de las relaciones de la empresa con sus clientes, mediante la propiedad de marcas, relaciones estables, calidad del producto y/o servicio, fiabilidad, etc. El segundo tipo es la reputación de la compañía entre los proveedores. Las relaciones entre trabajadores e incluso sus interacciones con los competidores (Kreps y Wilson, 1982; Weigelt y Camerer, 1988) también condiciona la reputación.

Este recurso es especialmente importante en sectores donde la calidad de los productos o servicios no se puede percibir fácilmente por los clientes potenciales (Grant, 1995) y una buena reputación de calidad puede constituir una ventaja competitiva sostenible. Aaker (1989), recogiendo las opiniones de directivos de distintos sectores, observa que la reputación de calidad es el activo considerado por ellos como más importante para competir con éxito en cualquier sector.

Indicadores clave del nivel de reputación que posee una empresa pueden ser: el reconocimiento de marca, sobreprecio respecto a las marcas competidoras, porcentaje de repetición de compras, medidas objetivas de rendimiento de un producto y el nivel y consistencia de los resultados de la compañía (Grant, 1995).

Por último, hay que señalar la importancia de la cultura empresarial. La cultura está formada por las creencias, conocimientos, actitudes y costumbres a las que son expuestos los miembros de una organización, y como resultado estos adquieren un determinado lenguaje, hábitos, valores, comportamiento y filosofía (Hall, 1992). Con el transcurso del tiempo la cultura influye en la conducta de los individuos reafirmando o modificando algunos de sus valores o principios (Fiol, 1991).

La cultura empresarial posee naturaleza tácita y compleja que suele actuar como protección frente a la imitación por la ambigüedad causal generada (Lippman y Rumelt, 1982; Reed y DeFillipi, 1990). Ésta proporciona capacidades que engloban aspectos como la habilidad para dirigir los cambios, para innovar, para trabajar en equipo, para comprometer a los empleados con los objetivos organizacionales, etc.

Tras el análisis realizado de la perspectiva basada en los recursos, se puede concluir que los recursos intangibles y las capacidades analizadas por Hall (1992, 1993, 1994) son fundamentales ya que contribuyen a la obtención de ventajas competitivas sostenibles, sobre todo si se cumplen las condiciones expresadas por Peteraf (1993) y si se desarrollan mecanismos de aislamiento contemplados por Rumelt (1984).

CAPÍTULO 2

La gestión de la calidad: principios y técnicas

2.1. INTRODUCCIÓN

En los últimos diez años, la investigación sobre la gestión de la calidad se ha incrementado notablemente. Sin embargo, algunas cuestiones sobre la gestión de la calidad no están lo suficientemente estudiadas, como por ejemplo sus componentes, el impacto de ésta sobre los resultados empresariales, y la relación entre los diferentes enfoques de gestión de la calidad que la empresa puede implantar, por ejemplo la gestión de la calidad total con otras técnicas o métodos tales como las normas ISO 9000 (Filippini, 1997).

El propósito del presente capítulo es exponer algunas cuestiones relativas a la calidad, comenzando por la propia definición de la misma, y analizando los principales enfoques directivos de calidad: el enfoque normativo, ligado al aseguramiento de la calidad, y el enfoque holístico conocido como gestión de la

calidad total, para posteriormente profundizar específicamente en los distintos principios y técnicas asociadas a cada uno de ellos.

2.2. CONCEPTO DE CALIDAD: CONFUSIÓN CONCEPTUAL Y SEMÁNTICA

Cuando se trata de esclarecer el concepto de calidad, es imprescindible estudiar sus orígenes, e inevitable hacer mención de los denominados “gurús de la calidad”¹ cuyas aportaciones, actualmente, siguen siendo el enfoque básico para muchas empresas en la implantación y desarrollo de un modelo de calidad. Entre dichos investigadores o precursores cabe citar, entre otros, a Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Taguchi, Ishikawa y Groocock. Cada uno de ellos, define la calidad con diferente orientación, lo cual contribuye a la confusión conceptual actual (Dean y Bowen, 1994), aunque también hay que destacar que existen múltiples puntos en común entre sus distintas aportaciones (Kathawala, 1989; Ghobadian y Speller, 1994).

Por lo tanto, no es posible definir exactamente lo que se entiende por calidad porque cada autor la define de manera diferente en función de sus supuestos y experiencia (Garvin 1988; Watson y Korukonda, 1995). Así, la tabla 2.1. recoge distintas definiciones de calidad, y muestra como éstas han ido cambiando con el tiempo, siendo diferentes según el autor que las ha formulado.

La falta de un concepto o modelo de calidad claro y ampliamente aceptado, es decir, universal, es la principal causa de los resultados contradictorios e inconsistentes derivados de estudios empíricos en materia de calidad, lo que impide constituir una base sólida de partida en los estudios sobre la misma

¹ Este término es acuñado a una serie de autores por sus importantes aportaciones realizadas en la investigación de la calidad, así como por analizar la influencia de ésta en las organizaciones.

(Garvin, 1988; Reeves y Bednar, 1994). Las relaciones de la calidad con variables claves, como son el precio, productividad, cuota de mercado, coste y beneficio varían dependiendo de la definición empleada en el estudio empírico (Garvin, 1988; Reeves y Bednar, 1994). De este modo, y como ya se ha apuntado, la falta de una definición universal de la calidad se convierte en un obstáculo para el avance en el estudio de la calidad (Benguria, 1991).

Tabla 2.1: Definiciones de calidad

AUTORES	DEFINICIÓN DE CALIDAD
Juran (1951), Garvin (1984)	Excelencia
Juran (1951), Crosby (1979)	Conformidad con especificaciones
Juran et al. (1974, 1990a y b)	Adecuación al uso
Feigenbaum (1951, 1961), Ishikawa (1986)	Valor (relación entre el valor percibido por el usuario y los costes globales asociados)
Taguchi (1979)	Evitar pérdidas
Feigenbaum (1961, 1991), Juran et al. (1962), Deming (1989), Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), Grönroos (1983)	Satisfacer o exceder las expectativas del cliente

Fuente: Adaptado de Escrig (1998)

En este sentido, proporcionar una definición ampliamente aceptada de la calidad debiera ser un objetivo primordial para investigadores recientes, aunque algunos autores, como por ejemplo Reeves y Bednar (1994) concluyen que una definición así no es posible ya que es necesaria la existencia de múltiples definiciones debido a que ninguna es válida para todas las empresas y sectores en todas las situaciones. Para estos autores, la calidad es un constructo tan amplio que sería poco útil para la investigación crear un modelo que recogiera todas las variables que lo forman. Lo interesante es desarrollar definiciones y modelos que sean comparables e incluso acumulativos (Cameron y Whetten, 1983), y examinar las compensaciones inherentes de aceptar una definición en vez de otra, tras un análisis detallado con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de cada

definición de calidad. Esta es la base para elegir la definición adecuada que guíe el desarrollo de marcos conceptuales y métodos de medición (Reeves y Bednar, 1994).

Algunos esfuerzos han sido realizados en este sentido. Así por ejemplo, Garvin (1984, 1988) para unificar, y de alguna manera, concentrar todas las definiciones de calidad, desarrolló una investigación con el fin de aclarar este concepto y clasificó las distintas definiciones de calidad en cinco orientaciones, que son:

1. Trascendente: en esta definición, la calidad es sinónimo de “excelencia innata”.

2. Basada en el producto: esta definición considera la calidad como una variable precisa, medible e inherentemente presente en las características naturales del producto. De esta forma, se clasifica la calidad de los productos en función de la cantidad del atributo deseado que poseen. Esta definición tiene para De Fuentes (1998) dos errores implícitos. El primero es que una mayor calidad sólo se puede obtener aumentando los costes, y el segundo, es considerar a la calidad como una característica inherente del producto más que como algo adscrito a él.

3. Basada en el usuario: la premisa de la que parte esta definición es que la calidad está en “los ojos del observador” (De Fuentes, 1998), con lo que confiere un alto grado de subjetividad. La definición de Juran (1951) entraría dentro de este enfoque al definir la calidad como “adecuación al uso”. Según De Fuentes (1998), en esta aproximación se pueden encontrar dos problemas. El primero es la imposibilidad de establecer una definición de calidad válida a nivel de mercado si se tienen que considerar la amplia variedad de preferencias individuales. El segundo se centra en cómo distinguir entre dos tipos de atributos, aquéllos que connotan la calidad y aquéllos que simplemente maximizan la satisfacción del consumidor.

4. Basada en la fabricación: esta definición identifica la calidad como la “conformidad con las especificaciones”. La idea principal de este enfoque es la eficiencia en la fabricación de un determinado producto, que reportará menores costes y hacerlo bien a la primera porque es menos costoso que las reparaciones y los retrabajos. Con todo esto se consigue la excelencia (De Fuentes, 1998). Dentro de este enfoque se encuentran, por ejemplo, las aportaciones de Crosby (1979). Esta aproximación está enfocada al proveedor y se centra básicamente en la ingeniería y en el proceso de fabricación.

5. Basada en el valor: esta definición está basada en lo que los consumidores están dispuestos a pagar por el producto. Se relaciona la calidad con el precio (Deming, 1989; Marroquín, 1989; Reeves y Bednar, 1994), y se define la calidad de un producto en la medida en que el consumidor de conformidad a un precio aceptable (De Fuentes, 1998).

Por tanto, como se ha visto, en la literatura se pueden encontrar diferentes definiciones de calidad dependiendo de la perspectiva o contexto considerado, es decir, son diferentes las definiciones aportadas desde un contexto orientado a la producción que aquellas que provienen de un contexto orientado al cliente. Una definición encontrada que tiene en cuenta la orientación hacia el cliente, los empleados y la producción es la de Kia (1997). Para este autor, la calidad es una estrategia empresarial a largo plazo dirigida a proporcionar bienes y servicios para satisfacer plenamente tanto a clientes externos como internos por adaptarse a sus expectativas explícitas e implícitas. Además, esta estrategia emplea el conocimiento y habilidades de todos los empleados para conseguir el beneficio de la organización en una sociedad particular, y proporcionar ingresos financieros positivos a los accionistas o propietarios.

A lo largo de los años ochenta, la literatura en materia de calidad ha sostenido que la naturaleza de la competencia en los mercados mundiales y las percepciones de los clientes sobre la calidad del producto han cambiado

(Lascelles y Dale, 1998), por lo que ahora, se concibe la calidad como parte de la estrategia competitiva. Habitualmente, tres términos genéricos han sido utilizados asociados a la calidad: control de calidad (quality control), aseguramiento de la calidad (quality assurance) y gestión de la calidad (quality management). El control y el aseguramiento ponen énfasis en que los procesos, productos y servicios se adecuen a los requerimientos y estándares preestablecidos. Sin embargo, la gestión de la calidad total (total quality management), como se le denomina actualmente, incorpora respecto al control y al aseguramiento, una perspectiva estratégica que extiende el término a todos los niveles jerárquicos de la empresa, recalcando que, la responsabilidad en materia de calidad recae sobretodo en la dirección y señalando una clara orientación hacia el cliente. De nada sirve que un producto o servicio sea conforme a sus especificaciones si no contribuye a la realización de las funciones para las que ha sido adquirido (Herrera, Moreno y Martínez, 1998).

El concepto de calidad total, introducido por Feigenbaum, significa calidad en todos los aspectos de las operaciones de la empresa. Feigenbaum (1991) considera que no es posible fabricar productos de alta calidad si el departamento de producción trabaja aisladamente. La calidad es responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de la organización que intervienen en cada etapa del proceso.

Así pues, bajo la calidad total, se engloba a toda la organización y puede ser entendida como una filosofía o una aproximación del management que se caracteriza por sus principios, prácticas y técnicas. En general, cada uno de los principios es implementado gracias a una serie de prácticas, las cuales son simplemente actividades, y éstas a su vez parten de la aplicación de determinadas técnicas, que no son sino métodos que intentan hacer efectivas las prácticas (Dean y Bowen, 1994).

Para concluir este apartado, vamos a comentar dos perspectivas desde las cuales debe ser enfocada la calidad, la perspectiva externa y la interna (Conti, 1993; Belohlav, 1993) y bajo las cuales se pueden agrupar las distintas definiciones de calidad comentadas. Ambas perspectivas son complementarias. La primera consiste en considerar la calidad como algo que proporciona valor al cliente, en la medida en que el producto o servicio satisface sus expectativas, así como supone una buena gestión de las relaciones de la empresa con sus clientes y proveedores, la sociedad y el entorno. Saunders y Preston (1994) apuntan que para mejorar en calidad las organizaciones deben llegar a comprender las necesidades de los clientes y sus procesos internos, en definitiva, deben desarrollar la habilidad organizativa para controlar y mejorar procesos y productos dirigidos al cliente. Y la segunda consiste en la identificación de una estrategia que moviliza a toda la organización para conseguir la optimización de todas las operaciones, el cambio cultural y transformaciones internas necesarias para mantener o alcanzar una posición competitiva.

Como la perspectiva externa pone énfasis en la eficacia y la satisfacción del cliente y la perspectiva interna sobre la eficiencia, haciendo especial hincapié en los costes y la productividad, podemos considerar una tercera perspectiva, que abarca a las dos perspectivas anteriores, señalada por autores como Moreno-Luzón, Peris y González (2000), que es la perspectiva global bajo la cual hay que concebir la calidad, porque pone el énfasis tanto en alcanzar la eficiencia como la eficacia. Bajo esta perspectiva se debe considerar a la calidad como “excelencia”, lo cual la convierte en un objetivo que permite y exige el compromiso de todos los miembros de la organización, y en la medida en que ésta sea reconocida por el mercado, será fuente de ventaja competitiva, vía diferenciación (Garvin, 1984).

Actualmente, la calidad se concibe, pues, como una poderosa arma competitiva (Lascelles y Dale, 1998), y en este sentido la vamos a considerar a lo largo del presente trabajo.

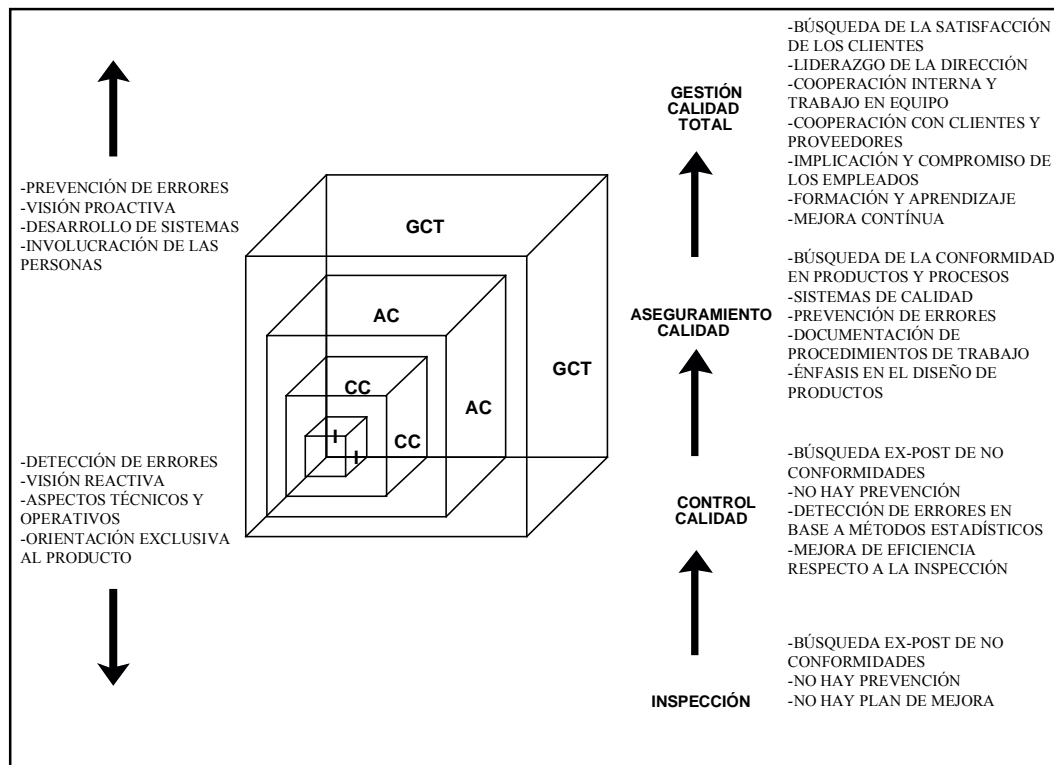
2.3. ENFOQUES TEÓRICOS EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Las diferentes definiciones o formas de entender la calidad han dado lugar a diversos enfoques teóricos o modelos de gestión de la calidad, como también se les denomina en la literatura, que han servido como marcos de referencia a la hora de llevar a cabo diferentes formas de aplicación de la calidad en las organizaciones.

Antes de proceder a explicar los principales enfoques de calidad que vamos a considerar en nuestro estudio, creemos conveniente señalar que éstos han sido fruto de una evolución continua de la gestión de la calidad a lo largo del tiempo, en la cual se pueden distinguir cuatro grandes fases: inspección, control de calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad total (Dale, Boaden y Lascelles, 1994). La figura 2.1 representa claramente estas fases que ha seguido la evolución de la gestión de la calidad, teniendo en cuenta que conforme evolucionan los enfoques, estos se vuelven más proactivos y con una visión más global, además, los distintos enfoques poseen carácter acumulativo, es decir, los enfoques posteriores engloban a los anteriores y pueden ser aplicados simultáneamente en la organización.

Como afirman Moreno-Luzón, Peris y González (2000), los dos primeros enfoques, correspondientes con la inspección y el control de la calidad no pueden considerarse enfoques de dirección propiamente dicha, ya que únicamente están orientados a resolver problemas de carácter operativo y tienen escasa influencia en la dirección, por lo que sólo se consideran grandes enfoques de dirección los dos últimos: el aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total, que son los enfoques sobre los que hemos centrado la presente tesis doctoral.

Figura 2.1: Evolución de los enfoques de gestión de la calidad



Fuente: Adaptado de Dale, Boaden y Lascelles (1994)

La elección de un enfoque de calidad u otro es una decisión que debe tomar la empresa en función de su propia organización (Smith y Angeli, 1995), de sus planteamientos estratégicos y de posibles factores de contingencia, debido a que no existe un sistema de calidad estandarizado que funcione bien aplicado en cualquier tipo de organización y bajo cualquier contexto organizativo (Deming, 1989), sino que la implantación exitosa de un sistema de gestión de la calidad va a depender de una serie de factores, tanto internos (Moreno-Luzón, Peris y Santonja, 1997), como externos (Sitkin et al., 1994; Watson y Korukonda, 1995; Reed y Lemak, 1996).

Aunque no hay que olvidar que los enfoques de inspección y control de la calidad constituyeron la base en la evolución de la gestión de la calidad, las múltiples limitaciones de los mismos, así como el carácter acumulativo de

enfoques surgidos con posterioridad, han desplazado el interés tanto académico como práctico hacia los enfoques de gestión más recientes, con el salto cualitativo importante que supone pasar de enfoques con orientación reactiva (basados principalmente en la detección de errores) a enfoques con orientación proactiva (basados más en la prevención).

Por tanto, vamos a centrarnos únicamente en los dos grandes enfoques de gestión más recientes, el aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total, que poseen una orientación proactiva y un carácter sistémico, a la vez que incorporan principios y conceptos clave cada vez más acordes con el contexto de competitividad actual.

Así pues, autores como Camisón (1996a), Padrón (1996) o Escrig (1998) al considerar y analizar los diversos enfoques de gestión de la calidad, hacen referencia sólo a tres de los enfoques seguidos por las empresas a la hora de desarrollar, implantar y evaluar sus sistemas de calidad, que son: el enfoque de los expertos, el enfoque de normalización y el enfoque de los premios. Estos enfoques forman parte de los dos grandes enfoques actuales: el aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total.

En los siguientes epígrafes vamos a explicar cada uno de ellos de manera detallada, distinguiendo los siguientes aspectos: definición y conceptos clave, principios básicos del enfoque y técnicas de aplicación de la calidad para cada uno de ellos.

2.4. EL ENFOQUE DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Este enfoque, adoptado cada vez más por un mayor número de empresas, consiste en el cumplimiento de una serie de normas específicas, que recogen un conjunto de requisitos y directrices a seguir destinados a dirigir la actividad

relativa a la gestión y aseguramiento de la calidad (Escrig, 1998). Por ello es denominado también e indistintamente enfoque normativo.

Estas normas, una vez implantadas en la empresa, van a garantizar a los clientes y cualquier otro agente externo a la organización, que la empresa realiza todos sus procesos, productos o servicios conforme a unas especificaciones, de forma controlada y planificada, de tal forma que se evita la realización de cualquier actividad en el seno de la organización o resultado de la misma de manera defectuosa, y a su vez se asegura la satisfacción del cliente. Por tanto, es un enfoque de prevención, para evitar la producción de errores, lo que resulta un avance muy importante respecto a enfoques anteriores de gestión orientados a la detección, como son la inspección y el control de la calidad.

2.4.1. DEFINICIÓN Y CONCEPTOS CLAVE

A partir de la revisión de trabajos como los de Conti (1993), Goetsch y Davis (1994) y Dale (1994), podemos afirmar que este enfoque pone el énfasis en los productos, desde su diseño hasta el momento del envío al cliente, y concentra sus esfuerzos en desarrollar un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que permitan prevenir los errores desde su origen, para evitar sobretodo su repetición y garantizar la obtención de productos o servicios conforme a unas especificaciones que aseguran frente al cliente que los mismos satisfacen determinados requisitos de calidad.

Según Padrón (1996), la principal aportación de este enfoque es la gran importancia que se otorga a la documentación del sistema en un manual de calidad. La importancia de tener un sistema de calidad documentado ha sido señalada por numerosos autores (Porter y Parker, 1993; Corrigan, 1994; Ho, 1994; Besterfield et al., 1995). Para Padrón (1996) la documentación del sistema de calidad garantiza una política de calidad, procesos estandarizados, seguimiento de defectos, acciones correctivas y una revisión del sistema. Y para James (1997),

supone la provisión de la base para la mejora continua de calidad, ya que asegura que los datos relacionados con la calidad son elaborados y se hacen disponibles para gestionar la calidad más eficazmente.

Y entre los conceptos o factores clave que sirven de base a este enfoque (Garvin, 1988; Conti, 1993; Dale, 1994; Goetsch y Davis, 1994), destacamos: la prevención de errores, el control total de la calidad, el énfasis en el diseño de los productos, la uniformidad y conformidad de productos y procesos, y el compromiso de los trabajadores.

Estos factores clave los vamos a desarrollar someramente cuando tratemos los principios del enfoque de aseguramiento.

2.4.2. MODELOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Existen distintas vías, modelos o marcos de referencia que sirven para la aplicación de sistemas de gestión de la calidad bajo un enfoque de aseguramiento, pero la más utilizada hasta la fecha es la implantación de una serie de orientaciones proporcionadas por las normas ISO, concretamente las pertenecientes a la familia ISO 9000, aunque se pueden seguir otras normativas, como por ejemplo de carácter sectorial, o bien cualquier otro modelo específico desarrollado en esta línea, bien sea por la propia empresa o por una empresa de asesoramiento.

Así pues, en la literatura, pero sobre todo en la práctica, resulta bastante frecuente identificar el enfoque de aseguramiento de la calidad con la aplicación de las normas ISO 9000. Las razones son debidas principalmente al reconocimiento y prestigio internacional que han adquirido ya dichas normas y al cada vez mayor número de empresas que eligen a las mismas como modelo para implantar un sistema de aseguramiento de la calidad. Por tanto, vamos a dedicar el siguiente subepígrafe a comentar algunas características destacadas en la literatura

sobre estas normas que están sirviendo de modo masivo como marco de referencia en la implantación del sistema de gestión de la calidad que nos ocupa. Sobre todo haremos hincapié en las ventajas e inconvenientes, apuntados por diversos autores, que la implantación de las mismas conlleva en la organización. Si se desea conocer de modo más extenso cuál es el contenido de las normas ISO 9000 y en que se basa su revisión y consecuentemente su reciente modificación, se puede consultar el anexo I.

2.4.2.1. Las normas ISO 9000

Las normas de la serie ISO 9000 son las normas internacionales con más relevancia y como estándares de gestión, sirven de pilar de apoyo para el desarrollo y funcionamiento de la gestión de la calidad en una organización. En ellas se recoge un modelo de aseguramiento de la calidad², con la pretensión de garantizar que el producto o servicio cumple con las especificaciones (Buttle, 1996), y, por lo tanto, reúne las condiciones para satisfacer a los clientes. Estas normas, además, al permitir la certificación del sistema de calidad de la empresa, suponen obtener reconocimiento externo de la capacidad poseída en este sentido (Hoyle, 1996).

Independientemente de que la empresa tenga como propósito conseguir la certificación o no, el seguimiento de las normas que componen la serie ISO 9000, según Ho (1994), permiten una eficiente utilización de los recursos disponibles en la empresa y deben proporcionar a la organización beneficios traducidos en reducción de costes y una mejora continua de la calidad (López de la Viña, 1996).

A grandes rasgos, los objetivos que persiguen las empresas que optan por la certificación son principalmente (Mallak, Bringelson y Lyth, 1997): conseguir y

² En la nueva versión de las normas ISO 9000 del año 2000 desaparece el término “aseguramiento de la calidad”. Autores como Conti (1999) señalan que “las ventajas que se pueden obtener con esta elección seguramente no sobrepasaran las desventajas de abandonar una consolidada, nada ambigua e históricamente válida definición”, pero hay opiniones de todo tipo.

mantener la calidad del producto o servicio; confiar en que la calidad está siendo alcanzada; y obtener la confianza del cliente en el producto o servicio.

No obstante y pese a las ventajas que se conoce que reporta la implantación de este enfoque, no todos los investigadores están a favor del mismo, y proponen argumentos en contra, o señalan desventajas de la aplicación de las normas ISO 9000 . Hay quienes inciden en que el proceso de certificación resulta costoso (McLachlan, 1996; Mallak et al., 1997), y conlleva invertir gran cantidad de tiempo (Lamprecht, 1996; Mallak et al., 1997), no es apropiado para pequeñas empresas, y está dirigido a la producción, más que a los servicios (McLachlan, 1996), aunque debemos señalar la existencia de la norma ISO 9004-2 de 1994 que hacía referencia exclusivamente a la gestión de la calidad en los servicios.

Otras críticas provienen de Seddon (1997), quien destaca que estas normas insatisfacen al cliente, están basadas en la inspección, no generan buenas relaciones entre clientes y proveedores y no fomentan en la dirección ánimo para cambiar la cultura empresarial hacia la calidad. En general, suponen costes añadidos, desmotivan a los empleados e impiden a la empresa aprovechar oportunidades para mejorar sus resultados. Reedy (1994) incluso cree que la norma ISO 9000 tiene un potencial para destruir una posición competitiva en el mercado internacional si ésta no ha sido correctamente implementada, y Avery (1995) afirma que muchas empresas piensan que la ISO 9000 no es el *ticket* para la calidad o competitividad que se presupone.

Sin embargo, autores como Adanur y Allen (1995) y Yung (1997) afirman todo lo contrario. La certificación de la ISO proporciona, además de la motivación del personal debido a un mayor conocimiento de los aspectos relacionados con la calidad, reducciones de costes debido a una mejora de eficiencia en las operaciones.

También, muchos otros investigadores afirman que las ventajas de la aplicación de este enfoque son numerosas (Ho, 1994; Sissell, 1996; Shih, Huarng y Lin, 1996; McLachlan, 1996; Mo y Chan, 1997; Buttle, 1997; Quazi y Padibjo, 1997; Lee, 1998; Escanciano, 1998, 2000b). Según Quazi y Padibjo (1997), los beneficios de las normas incluyen: conseguir clientes, mejorar la imagen de calidad de la empresa y la competitividad en el mercado, cumplir los requisitos de los clientes, incrementar las acciones correctoras y de prevención, y proporcionar una base para la gestión de la calidad total (GCT)³. De hecho, el número de empresas certificadas se incrementa constantemente debido a la presión competitiva que está haciendo que, en la actualidad la certificación se convierta en un requisito imprescindible para aquellas empresas que quieran competir a nivel mundial (Lofgren, 1991; Flister y Jazaitis, 1992; Hulme, 1993; Heller, 1993; Thayer, 1993; Sprow, 1993; Masternak y Kleiner, 1995; Mazza, 1996; Escanciano, 1998).

Se pueden establecer distintas clasificaciones de los beneficios que proporcionan la aplicación de las normas ISO 9000. Buttle (1997) los agrupa en cuatro grandes grupos: beneficios en rentabilidad, en mejora del proceso, en marketing y otros. Mo y Chan (1997), a su vez, los clasifican en: beneficios cuantificables, como pueden ser, ganar cuota de mercado, reducir residuos y la doble realización de tareas, incrementar la productividad y reducir defectos; y beneficios no cuantificables, por ejemplo, motivar a los empleados, mejorar el control sobre proveedores y procesos e incrementar la satisfacción del cliente. Ho (1994), citando a Bulled (1987), distingue las ventajas propias que tiene el sistema y las ventajas adicionales obtenidas como resultado de poseer un sistema de calidad juzgado independientemente, es decir, por profesionales de calidad externos, que auditan objetivamente el sistema de gestión de la calidad para asegurar que funciona como se quiere. Y Beattie y Sohal (1999), como ya

³ La Gestión de la Calidad Total, abreviado GCT, es el término que creemos apropiado para traducir del inglés Total Quality Management (TQM).

propusieron Mann y Kehoe (1994), distinguen entre beneficios estratégicos y beneficios operativos derivados de la implantación de las normas ISO 9000.

Una síntesis de ambas posturas, favorables y desfavorables, es la que aparece recogida en la tabla 2.2.

Tabla 2.2: Ventajas e inconvenientes de la aplicación de la normativa ISO 9000

VENTAJAS	
<p>INTERNAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Mejora de la organización interna Mejora de la eficiencia operacional Incremento del compromiso con la calidad Incremento de la motivación de los empleados Mejora de los resultados Reducción de costes a largo plazo Mayor productividad Mejora de la calidad de productos y servicios Mejora de la comunicación interna 	<p>EXTERNAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Apertura de nuevos mercados Incremento de la satisfacción de los clientes Fidelidad de los clientes Reducción de auditorías de clientes Mejor imagen de la empresa
INCONVENIENTES	
<ul style="list-style-type: none"> Incremento de la burocracia Carácter estático (inercia, autocomplacencia) Dificultad de adaptación a cambios rápidos Excesivo consumo de tiempo directivo Exigencia de gran compromiso a los empleados Énfasis en procesos frente a resultados Incremento de costes a corto plazo 	

Pese a todos los beneficios comentados, obtener la certificación no debe concebirse como una meta en sí misma, sino como un primer paso hacia la gestión de la calidad total (Sheard, 1992; Ho, 1994; Wenmoth y Dobbin, 1994; Sakofsky, 1994; Corrigan, 1994; Bradley, 1994; Weston, 1995; Taylor, 1995a; Tummala y Tang, 1996; Williams, 1997; Van der Wiele, Dale y Williams, 1997; Meegan y Taylor, 1997; Meegan, 1997; Kanji, 1998a; Lee, 1998; Laszlo, 1998; ; Brown, Van der Wiele y Loughton, 1998; Baena, 1998; Lee, Leung y Chan, 1999;

McAdam y McKeown, 1999; Neergard, 1999; Zhu y Scheuermann, 1999), aunque hay quienes consideran que el camino de la transición entraña muchas dificultades y problemas, mientras otros van más allá, considerando que es erróneo comenzar un proceso de GCT desde la aplicación de la ISO 9000, y aconsejando centrarse desde un primer momento en los principios que componen la GCT (Binney, 1992). Los dos puntos de vista son puestos de manifiesto por Carlsson y Carlsson (1996), quienes señalan que este tema todavía será debatido mientras exista incertidumbre acerca de si la certificación reporta beneficios tangibles a la organización o no.

No hay duda de que los estándares de calidad han supuesto, para muchas organizaciones, un comienzo en la gestión de calidad y que cada día son más las empresas certificadas por ISO 9000 con resultados satisfactorios (Buttle, 1996). Aunque el comienzo es claro, no se conoce con certeza si todas aquellas organizaciones certificadas, con posterioridad, continúan avanzando en dirección hacia la GCT. Los diversos estudios realizados con este propósito muestran que las empresas certificadas con ISO 9000 siguen distintos caminos en materia de calidad. Por una parte figuran aquellas organizaciones que tras la certificación no intentan dar más pasos hacia la GCT. Otras, sin embargo, ven la certificación como parte de una planificación para la introducción y el posterior desarrollo de la GCT, y por último se encuentran aquellas que conciben la GCT y la ISO 9000 como complementarias, y trabajan activamente para conseguir ambas (Taylor, 1995a; Brown y Van der Wiele, 1996). Según Taylor (1995b) las pequeñas empresas, contrariamente a las grandes, suelen plantearse conseguir la ISO 9000 como una meta o fin a alcanzar, sin ir más allá de la certificación.

Brown y Van der Wiele (1996) en su estudio, consideran importante distinguir entre aquellas empresas que son obligadas a conseguir la certificación, por exigencia de sus clientes, de aquellas que voluntariamente y sin presiones externas optan por certificarse. Los resultados de su estudio indican que el 85% de las empresas que son presionadas de alguna forma a conseguir la certificación ISO

9000, posteriormente no continúan un camino hacia la GCT. Por el contrario las empresas que optan voluntariamente es que tienen como propósito avanzar hacia la GCT y lo realizan con éxito.

Los conceptos clave en las normas ISO 9000 consisten en la conformidad, la documentación, el diseño de calidad y prevención, la reacción ante los cambios y la inspección y control (Conti, 1993; Saunders y Preston, 1994; Tummala y Tang, 1996). Por tanto, este enfoque resulta insuficiente para la implantación de un sistema de gestión de la calidad total, porque los principios que rigen a ésta son diferentes. Hasta la aparición de las nuevas normas en el año 2000, la utilización de las normas no tenía en cuenta aspectos relativos a la satisfacción del cliente ni se centraba en una mejora a partir de la evaluación de los elementos del sistema y de los resultados (Tummala y Tang, 1996; Hall, 1997; Laszlo, 1998; Escrig, 1998).

Mientras la serie ISO 9000 de gestión de calidad ha generado un amplio conocimiento sobre la necesidad de una correcta planificación y gestión de la calidad, se le han atribuido numerosas deficiencias en conceptos importantes y en procedimientos para conseguir mejoras en calidad y mejores resultados económicos (Puay, Tan, Xie y Goh, 1998). Por ello, la International Organization for Standardization en el área de calidad, está trabajando en las nuevas normas ISO 9000 del año 2000 (ver anexo I), en las que se presentará una estructura y enfoque orientado a los procesos, en los que la mejora continua y la medición de la satisfacción del cliente tendrán un papel muy destacado. Por consiguiente, los premios de calidad se han presentado hasta el momento como una importante alternativa para conseguir una eficaz gestión de la calidad.

2.4.3. PRINCIPIOS BÁSICOS DEL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Los principios que subyacen en este enfoque de gestión de la calidad que vamos a comentar a continuación han sido extraídos de la revisión de la literatura que versa sobre el tema (Garvin, 1988; Conti, 1993; Dale, 1994; Goetsch y Davis, 1994).

Uno de los objetivos que persigue este enfoque es el de la **prevención de errores**. Como ya se ha comentado, este es un enfoque basado en la prevención, partiendo de la idea de que resulta menos costoso poner medios para evitar los errores que permitir que éstos se produzcan y actuar a posteriori. Sobre todo, hay que evitar que los errores se produzcan de forma repetitiva (Dale, 1994; Goetsch y Davis, 1994). Este razonamiento de carácter económico y la perspectiva de la acción de prevención como una inversión y no como un coste, ha despertado el interés de los directivos que bajo este enfoque van a adoptar una posición activa ante los problemas derivados de la falta de calidad.

Otro de los conceptos que apoya el enfoque estudiado es el de **control total de la calidad** (Feigenbaum, 1956). La visión sistémica de la gestión de la calidad que aporta este enfoque supone la necesidad de una coordinación entre las distintas unidades organizativas. El control total de la calidad implica que todas las funciones, departamentos o áreas de la empresa estén interrelacionadas, de tal forma que todas deben contribuir a la obtención de productos o servicios de calidad. Por tanto, la responsabilidad de la calidad excede al departamento de producción abarcando a toda la empresa, y por tanto como señala Feigenbaum (1961) el control de la misma deberá abarcar desde el diseño del producto hasta su entrega al cliente.

Por otro lado, la definición de calidad entendida como conformidad con las especificaciones adoptada bajo un enfoque de aseguramiento, garantiza que todos los procesos que se realizan en la empresa se desarrollan de manera uniforme y están planificados y controlados conforme a unas especificaciones con el fin de

evitar la producción de bienes o servicios defectuosos. En este sentido, la **uniformidad y conformidad de productos y procesos** que existe bajo este enfoque, va a suponer asegurar frente a terceros que los productos o servicios de la empresa están libres de defectos o errores (Conti, 1993; Dale, 1994).

Además de prevenir los defectos, lo importante también es asegurar y mejorar la fiabilidad de los productos, es decir, que éstos funcionen de un modo especificado durante un determinado periodo de tiempo y en unas condiciones preestablecidas (Garvin, 1988). Por tanto, un enfoque de aseguramiento de la calidad pone el **énfasis en el diseño de los productos**, como forma de garantizar el deseado funcionamiento del producto a lo largo de su vida útil.

Y por último, hay que señalar que el enfoque de aseguramiento de la calidad presta atención a los recursos humanos dentro de la organización. El objetivo es conseguir motivar al personal de manera que se pueda conseguir el **compromiso de los trabajadores**. La introducción de este objetivo surge como consecuencia del movimiento *cero defectos* (Crosby, 1984; 1991), que propone una filosofía de trabajo donde el único estándar aceptable es un trabajo perfecto, el cual es imposible de conseguir sin la motivación de los trabajadores y las acciones de la dirección para conseguirla.

2.4.4. TÉCNICAS Y PRÁCTICAS PARA LA IMPLANTACIÓN DEL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Un sistema de aseguramiento de la calidad consiste en la implantación de un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar a los clientes la confianza de que un producto o servicio satisface determinados requisitos de calidad (Conti, 1993).

Con este propósito, las técnicas y prácticas de la gestión de la calidad bajo este enfoque hacen hincapié en aspectos relacionados con la eficiencia de los procesos. Así, resulta fundamental para su implantación cualquier aspecto

relacionado con la documentación del sistema (Padrón, 1996), porque la misma va a garantizar el cumplimiento de los cuatro primeros principios de este enfoque, señalados en el epígrafe anterior: prevención de errores, control total de la calidad, uniformidad y conformidad de productos y procesos y el énfasis en el diseño de los productos.

El manual de calidad constituye el eje central sobre el cual se articula el sistema de calidad, y en él se establecen la política de calidad para toda la empresa y una breve descripción de cuáles son las prácticas y procesos generales a aplicar para asegurar el cumplimiento de los niveles de calidad preestablecidos en la política de calidad. Hay que procurar que no se produzca una excesiva burocratización del sistema, cosa que puede suceder cuando se implantan las normas ISO 9000, porque entonces ésta se convierte en una limitación importante del enfoque que no conduce a conseguir mejoras de los procesos (Badía y Bellido, 1999).

El aseguramiento de la calidad es un enfoque de gestión orientado al control y la mejora en la eficiencia de todos los procesos productivos que se desarrollan en la empresa, por tanto, las técnicas más comúnmente aceptadas están relacionadas con la gestión de procesos y con la consecución de eficiencia. Entre las múltiples existentes y sin ánimo de ser exhaustivos, se pueden señalar, el análisis de los costes de calidad y no calidad, las siete herramientas clásicas y las siete nuevas herramientas de la calidad, el ciclo de Deming y el ciclo universal de mejora de la calidad “PDCA” (Plan, Do, Check, Act).

2.5. LA ASPIRACIÓN A UN NUEVO ENFOQUE TEÓRICO: LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

El siguiente enfoque de gestión de la calidad que vamos a tratar en este estudio es el de la gestión de la calidad total. Este enfoque proporciona una visión más global que el anterior y más orientada hacia los aspectos humanos y hacia la mejora de los procesos de dirección en las organizaciones. La evolución hasta este nuevo enfoque ha venido determinada por las nuevas exigencias a las que tiene que enfrentarse las empresas en los mercados actuales para poder alcanzar y mantener una posición competitiva.

Al igual que el epígrafe anterior, vamos a comenzar explicando cuáles son los conceptos clave de este enfoque para posteriormente conocer modelos de referencia en su aplicación, y definir los principios básicos que sustentan la gestión de la calidad total y las prácticas o técnicas utilizadas para su implantación de manera eficaz en las organizaciones.

2.5.1. DEFINICIÓN Y CONCEPTOS CLAVE

En primer lugar, hay que destacar que todavía existe bastante confusión sobre la definición de calidad y los términos de control de calidad, aseguramiento de la calidad, gestión de la calidad y gestión de la calidad total (Lascelles y Dale, 1998) y se observa una falta de investigación académica en este sentido.

Las definiciones y descripciones de la gestión de la calidad total abundan en la literatura y probablemente hay tantas como número de autores o número de organizaciones la han implementado (Watson y Korukonda, 1995). En particular, hay que considerar que dependiendo del sector, las condiciones del mercado en el que opera la organización, el tamaño de la misma y los diferentes estadios de desarrollo de calidad, la GCT se percibe de distinta forma (Hill y Wilkinson, 1995). Por lo tanto, al igual que ocurre con el término calidad, proporcionar una definición universal de GCT es imposible desde el momento en que las

definiciones se ven influenciadas por características o situaciones organizacionales concretas (Lau y Anderson, 1998).

La filosofía recogida bajo la GCT, ha sido formada por numerosos investigadores, encontrando así que, dependiendo del autor, la GCT es un control del proceso y una reducción de las variaciones en el mismo utilizando una serie de principios (Deming, 1982); una trilogía que consiste en la planificación, control y mejora (Juran, 1986); cero defectos (Crosby, 1984); orientación al consumidor (Feigenbaum, 1961); integración de actividades funcionales (Gunasekaran, Korukonda, Virtanen y Yli-Olli, 1994) o prevención de defectos a través de análisis sistemático (Ishikawa, 1986).

Entre definiciones mucho más recientes, que indudablemente han ampliado el concepto inicial, encontramos la de Kia (1997), quien percibe la gestión de la calidad total como una estrategia corporativa de la organización. Esta estrategia integra y efectúa las metas de la organización con sus recursos humanos, materiales y financieros, y debe incorporar planificación, operaciones y las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.

En la misma línea, Tummala y Tang (1996) definen la gestión de la calidad total⁴ como un marco estratégico que une la rentabilidad, los objetivos empresariales y la competitividad con los esfuerzos para la mejora de la calidad que tienen como propósito utilizar los recursos humanos, materiales y de información a lo largo de la organización en mejorar continuamente los productos o servicios que permiten la satisfacción del cliente.

⁴ Estos autores utilizan indistintamente los términos Strategic Quality Management (Gestión de la Calidad Estratégica) y Total Quality Management (Gestión de la Calidad Total) para referirse al mismo concepto. Aunque hay autores (Benguria, 1991) que distinguen entre Calidad Total y Estratégica, nosotros creemos que esta distinción solamente contribuiría a incrementar la confusión conceptual existente ya en la literatura.

Por otro lado, Lau y Anderson (1998) intentan contribuir a un esclarecimiento conceptual unificando las principales definiciones realizadas hasta la fecha sobre GCT. De esta forma, señalan que la GCT posee una dimensión filosófica caracterizada por implicar a toda la organización, por intentar satisfacer o exceder las expectativas de los clientes y lleva asociada un cambio de cultura empresarial, necesario para que los esfuerzos realizados en la GCT se traduzcan en resultados.

La siguiente dimensión a considerar es la estratégica, que como su nombre indica, hace referencia a que todos los aspectos relacionados con la calidad deben ser considerados en la estratégica empresarial, de tal forma que, los recursos claves en la empresa sean utilizados de manera que aseguren una implantación exitosa del programa de GCT. La planificación estratégica de la calidad incluye el conocimiento de las expectativas de los clientes, la optimización de los recursos, cerciorarse de que las iniciativas de calidad son emprendidas en todos los niveles organizacionales y asegurar una mejora continua (Evans y Lindsay, 1996).

Por último, muchas iniciativas de GCT no son fructíferas debido a la falta de un sistema de medición apropiado que guíe una implantación efectiva (Juran, 1993; Bettman, 1993; Schalkwyk, 1998). Esto constituye la tercera dimensión caracterizada por la importancia de la comunicación, de adoptar un sistema de medición que permita el establecimiento de objetivos específicos y resultados apropiados para la previsión y que forme la base para llevar a cabo programas de motivación del personal.

Recientemente, Escrig y Bou (2000), basándose en trabajos realizados por Anderson et al. (1994), Hackman y Wageman (1995) o Tummala y Tang (1996), proporcionan una definición desde una perspectiva comprehensiva y sintetizan el concepto de la GCT de la siguiente forma: “una opción estratégica que implica una forma de afrontar la dirección de la organización apoyándose fundamentalmente en el cliente como punto de referencia para fijar objetivos, o

diseñar los productos o procesos de la empresa; en promover la mejora continua de todos los procesos y actividades, para lo cual es indispensable contar con un sistema capaz de aportar la información necesaria sobre los hechos relevantes para poder mejorar, en fomentar el desarrollo e implicación de las personas como activos importantes de la organización; y en considerar el liderazgo por parte de la dirección como el elemento básico para que todo ello sea posible”.

La importancia atribuida a la GCT viene explicada porque ésta puede incrementar la excelencia empresarial y capacitar a todas las organizaciones para satisfacer las necesidades de sus clientes siendo competitivos (Cassidy, 1996). Los beneficios de su aplicación resultan indiscutibles y de diversa índole. Por ejemplo, según Berry (1992), la GCT proporciona a la empresa una serie de ventajas y beneficios que se pueden agrupar en tres categorías: mayor rentabilidad y competitividad, mayor efectividad organizativa y mayor satisfacción del cliente.

2.5.2. LOS MODELOS EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

Entre los diferentes modelos o enfoques de implantación de la GCT que la organización puede tomar, vamos a comentar brevemente solo dos: el enfoque de los expertos y el enfoque de los premios de calidad.

2.5.2.1. El enfoque de los expertos

El enfoque de los expertos está basado en las aportaciones realizadas sobre GCT por autores como Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa, Taguchi y Garvin, entre otros. Éste se basa en aplicar como sistema de calidad una o alguna teoría de los llamados gurús de la calidad y ha sido aplicado en numerosas empresas reconocidas como líderes en calidad en el ámbito mundial.

Como aportación principal de este enfoque se destaca el conjunto de métodos y herramientas específicas, tanto directivas como técnicas, que ayudan a desarrollar, implantar y evaluar un sistema de calidad (Padrón, 1996).

Existe la creencia generalizada en las empresas de que solamente se pueden seguir y aplicar las enseñanzas de uno de los gurús, porque cada uno de ellos tiene su propio enfoque y parte de supuestos distintos, contemplando la gestión de la calidad desde perspectivas diferentes (tabla 2.3). Sin embargo, la revisión de las teorías, filosofías y métodos de todos ellos, indica que son múltiples los puntos en común (Kathawala, 1989; Ghobadian y Speller, 1994), y que las diferencias son más una simple cuestión de énfasis o hincapié en unos aspectos sobre otros (Padrón, 1996).

En conclusión, si observamos los aspectos coincidentes de las distintas aportaciones de los expertos señalados por Ghobadian y Speller (1994), podemos considerar que este enfoque se caracteriza por incidir en la prevención más que en la inspección; reducción de los costes de calidad para mejorar la competitividad y la importancia atribuida a los recursos humanos.

Tabla 2.3: Comparación de los modelos de los expertos en GCT.

AUTOR	DEMING	JURAN	CROSBY	FEIGENBAUM	TAGUCHI	ISHIKAWA	GARVIN
Propósito	Optimización del sistema	La planificación, control y mejora del sistema	El logro de cero defectos	Alcanzar una ventaja competitiva	El diseño de productos robustos	Revisión y mejora continua de las normas de calidad	Alcanzar una ventaja competitiva
Definición de calidad	Adecuación al objetivo	Adecuación al uso	Conformidad con las necesidades	Satisfacción del cliente a los más bajos costes	Ninguna específica	Ninguna específica	Ninguna específica
Contenido	Tª de la variación, del conocimiento y de la psicología	Planificación y mejora de la calidad de forma conjunta y estructurada	Cuadros y redes de evaluación antes de comenzar un proceso continuo de mejora (prevención)	Tecnología de la ingeniería de calidad y del control del proceso	La función de pérdida de calidad	Análisis de los procesos y equipos interfuncionales	Análisis de las dimensiones de la calidad
Énfasis	Mejorar procesos y reducir la variación en la producción	Trabajo en equipo y la participación. Círculos de calidad	El papel de la alta dirección y la calidad como mejora continua	Integrar los esfuerzos de las distintas funciones	Reducir la variabilidad alrededor de un valor objetivo	Formación de los trabajadores	Incidir en aquellas dimensiones de la calidad que hacen al producto competitivo
Contribución	Estilo de gestión de cooperación positiva	Trilogía de los procesos en la gestión de la calidad	El cambio en la cultura empresarial	Estructura operativa integrada (sistema de calidad)	Eficacia de la calidad de diseño	Círculos de calidad	Concepción estratégica de la calidad

Fuente: Adaptado de Padrón (1996)

2.5.2.2. El enfoque de los premios

Este enfoque, a diferencia del anterior, proporciona una perspectiva más amplia de los conceptos de gestión, tratando áreas como la planificación estratégica, los sistemas de información y los recursos humanos (Padrón, 1996), entre otras. Y como ya se ha comentado en el epígrafe anterior, otros enfoques como por ejemplo, la serie de estándares ISO 9000, hasta la fecha, no han reflejado los resultados económicos de la aplicación de un sistema de calidad ni la satisfacción del cliente, a diferencia de este enfoque.

Los principales premios a escala internacional son: el Premio Deming (Japón), el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige (EEUU) y el Premio Europeo a la Calidad. Estos premios han servido de base para el desarrollo de otros creados en el ámbito nacional en diferentes países, como por ejemplo, los premios de calidad de Brasil, Suecia, Nueva Zelanda, Australia, Inglaterra, India, Singapur y Canadá. Para optar a conseguir alguno de estos premios, las empresas deben demostrar que su sistema de gestión de calidad se adapta a los criterios desarrollados como bases de los premios. Pero independientemente de la presentación de candidaturas a los premios, los criterios que subyacen a los premios sirven de base a las empresas como modelos de lo que debe ser su GCT. De acuerdo con Steventon (1994), los premios de calidad deben ser considerados como medios para conseguir un fin y no un fin en sí mismos.

“El propósito de los premios es procurar reconocimiento a aquellas empresas que son ejemplares en la gestión de calidad, y facilitar un medio a través del cual estas empresas compartan sus conocimientos y experiencias y de esta forma elevar el nivel general de calidad y competitividad de las mismas” (Padrón, 1996: 152).

Los modelos de los premios ayudan a una mejor comprensión de la GCT, en el sentido que (Van der Wiele, Dale y Williams, 1997): proporcionan un

concepto y describen la GCT; miden el progreso realizado en la GCT, el criterio de puntuación supone un sistema de medición objetivo que permite conocer las fortalezas y debilidades de la gestión actual y ayuda a aprovechar las oportunidades de mejora; se facilita el benchmarking y el aprendizaje organizativo e incrementan la formación en GCT.

Los premios proporcionan modelos que se apoyan en principios más acordes con los de la GCT, que son adoptados por muchas empresas como base para su implantación. Por tanto, este último enfoque hace referencia a la GCT basada en los criterios de los modelos de los premios enfocados a la mejora de la gestión y resultados empresariales.

En el presente trabajo, al considerar este enfoque nos vamos a centrar en el modelo que propone la E.F.Q.M.⁵ de excelencia que se corresponde con el Premio Europeo a la Calidad, sobre el cual se puede ampliar la información consultando el anexo II.

2.5.3. FACTORES CRÍTICOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL: CONFUSIÓN ENTRE PRINCIPIOS Y TÉCNICAS

Son numerosas las investigaciones realizadas para tratar de definir o determinar cuáles son los factores críticos o, los también denominados, principios básicos sobre los que descansa una eficaz GCT. Existe una fuerte predominancia de estudios descriptivos y prescriptivos (Ahire, Landeros y Golhar, 1995), basados ampliamente en el estudio de casos, evidencias y experiencias personales de expertos en la práctica y consultores de calidad (Flynn et. al., 1994; Black y Porter, 1996). Con este tipo de estudios se ha conseguido describir cómo se lleva a cabo una implantación exitosa de los programas de calidad, y se han propuesto marcos genéricos sobre la implantación con el fin de ayudar a las empresas a conseguir calidad, productividad y ventaja competitiva. Sin embargo, ninguno de

⁵ La E.F.Q.M. son las siglas correspondientes a la European Foundation for Quality Management. Para ampliar la información sobre este organismo se puede consultar el anexo II.

los marcos propuestos han llevado a una teoría generalmente aceptada para la gestión de la calidad (Rao, Solis y Raghunathan, 1999).

Como ya se ha comentado, la mayoría de estudios, hasta la fecha están basados en el estudio de casos (Parker, 1990; Van de Water y De Vries, 1992; Bossink, Gieskes y Pas, 1993; Kia, 1997), pero podemos distinguir varios tipos de investigaciones llevadas a cabo. En el cuerpo de la literatura existente sobre el tema encontramos un número reducido de artículos que intentan establecer metodologías generalizables de investigación en GCT (Rayner y Porter, 1991; Porter y Parker, 1993; Grandzol y Gershon, 1998; Rao, Solis y Raghunathan, 1999). Por otro lado, un pequeño número de investigaciones que han sido dirigidas al establecimiento de una teoría dentro de un contexto práctico (Dotchin y Oakland, 1992; Bossink et.al., 1992; Blades, 1995), y otro, que utilizan un estudio empírico para contrastar una teoría o modelo (Saraph, Benson y Schroeder, 1989; Motwani, Mahmoud y Rice, 1994; Black y Porter, 1995; Badri, Davis y Davis, 1995; Ahire, Golhar y Waller, 1996; Tamimi, 1998; Quazi y Padibjo, 1998).

Como señala ampliamente la literatura, la GCT está constituida por una serie de principios básicos, que no son unánimemente aceptados por todos los autores sino que cada investigador señala los que, bajo su punto de vista, son los fundamentales para una eficaz GCT y son destacados con mayor o menor énfasis dependiendo de la importancia atribuida para ello. Estos principios o factores críticos de la GCT, como los denominaremos indistintamente, son las áreas clave de la organización que, gestionadas correctamente, mejoran la competitividad y la excelencia empresarial (Kanji, 1998b).

Aunque en buena parte de los trabajos sobre este tema se entremezclan y confunden incluso lo que son principios básicos con las diferentes prácticas o métodos o instrumentos utilizados para llevar a cabo la implantación de la GCT, nosotros consideramos fundamental diferenciar estas dos dimensiones del sistema.

La premisa comúnmente aceptada es que los principios son de aplicabilidad general a cualquier actividad y organización (Rao et al., 1996; Boaden, 1997), y cada empresa deberá discriminar entre el instrumental derivado de dichos principios en función de sus características y prioridades estratégicas (Smith y Angeli, 1995).

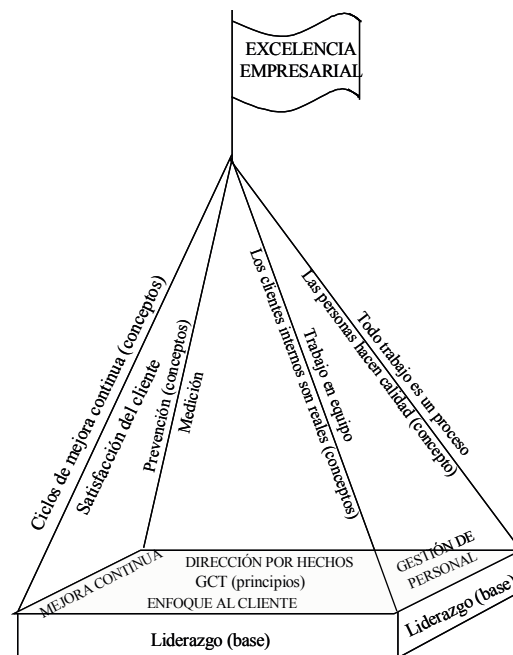
La relación existente entre principios y técnicas puede sistematizarse atendiendo a los principios clave que guían la gestión de la calidad. Una propuesta interesante para esta clasificación es la de Sitkin, Sutcliffe y Schroeder (1994), quienes clasifican en dos principios operativos los principios clave: la orientación al control y la orientación al aprendizaje. Otro ejemplo en esta línea es el trabajo de Dean y Bowen (1994). Para estos autores los principios de la GCT son únicamente tres: orientación al consumidor, mejora continua y trabajo en equipo. Estos tres principios, que son la base de la calidad total, no son independientes sino que entre ellos están interrelacionados. De todos ellos, el primero y más importante es la orientación al cliente. La creencia de que la satisfacción del cliente es el requisito más importante a cumplir por la organización para tener éxito a largo plazo está ampliamente asumida, y esta satisfacción sólo se consigue cuando toda la organización está enfocada hacia las necesidades de sus clientes. El segundo principio, la mejora continua, significa un compromiso para la evaluación constante de los procesos técnicos y administrativos en búsqueda de aplicar los mejores métodos. Y por último, el trabajo en equipo supone la colaboración entre directivos y empleados, entre distintas funciones y entre proveedores y clientes.

Otros trabajos, como los de Spencer (1994), Grant, Shani y Krishnan (1994) y Watson y Korukonda (1995) distinguen dentro de los principios básicos componentes técnicos y componentes organizativos/sociales.

Estudios más recientes (Kanji, 1998a y b) proporcionan modelos mucho más amplios que muestran cuáles son estos principios y señalan las prácticas

operativas que pueden llevarse a cabo para producir buenos resultados y conseguir la excelencia. Además señalan, con apoyo en investigaciones previas, que los factores críticos o claves para el éxito, pueden ser clasificados en función de su importancia (Thiagarajan, 1995; Williams y Ramaprasad, 1996). En el caso de Kanji (1998a) se distinguen lo que son principios de la GCT (enfoque al cliente, gestión de personal, mejora continua y dirección por hechos) y lo que son conceptos clave (satisfacción del cliente externo e interno, considerar todo trabajo como un proceso, sistemas de medición, trabajo en equipo, las personas hacen calidad, ciclos de mejora continua y la prevención). La representación gráfica de este modelo tiene forma piramidal y sitúa como base el liderazgo de la dirección y en la cúspide la excelencia empresarial, siendo los principios las aristas de la base y los conceptos las aristas laterales, correspondiendo por tanto, a cada principio dos conceptos básicos (figura 2.2).

Figura 2.2: Modelo piramidal de la GCT



Fuente: Kanji (1998b)

Zhang (2000) tras una exhaustiva revisión de la literatura sobre GCT desarrolló un modelo de métodos de gestión de la calidad, formado por 11 elementos que comprenden, a su vez, 83 métodos o prácticas⁶. Estos elementos considerados por el autor como los más importantes en la GCT son los expuestos en la tabla 2.4. Este modelo está basado principalmente en el de Mann y Kehoe (1994) y la diferencia viene determinada por la inclusión de una categoría más de elementos de la GCT y 18 métodos o prácticas más que las consideradas por estos autores.

En la tabla 2.4. quedan recogidos los principales factores críticos o principios de la GCT según distintos autores, y se establece una comparación de los mismos, pudiéndose observar la correspondencia existente entre los factores identificados por los diferentes autores y la consideración indiscriminada de principios y prácticas en conjunto. Como ya se ha señalado, el número de estudios realizados con el fin de definir estos principios es muy alto, y la mayoría de ellos se basan en estudios anteriores y aplican los mismos factores. Así, entre otros, encontramos que los factores críticos utilizados en los estudios de Motwani et.al. (1994), Badri et.al. (1995), y Quazi et.al. (1998) fueron los mismos que utilizó Saraph et.al. (1989), por lo tanto no han sido incluidos en la tabla comparativa.

El estudio pionero de los factores críticos fue el de Saraph et.al. (1989), cuyo principal objetivo fue desarrollar y validar empíricamente un instrumento para medir las prácticas en gestión de calidad, y ofreció un conjunto de ocho factores críticos extraídos principalmente de la literatura publicada por los gurús de calidad. Más tarde, el estudio de los factores críticos fue seguido por otros autores quienes usaron diferentes métodos para la extracción de factores (Porter y

⁶ Zhang (2000) emplea una terminología diferente a la de otros autores para referirse a los mismos conceptos. La utilización de los términos “elementos” y “métodos”, bajo nuestro punto de vista, no hace más que añadir más confusión terminológica en la ya abundante literatura que versa sobre este tema. En definitiva, estos términos hacen alusión a lo que nosotros denominamos “principios” y “prácticas” respectivamente.

Parker, 1993; Tamimi y Gershon, 1995; Ahire et.al., 1996), utilizaron diferente conjunto de factores (Black y Porter, 1996) y replicaron el instrumento en diferentes culturas o países para probar la viabilidad de la aplicación del mismo en un contexto internacional (Badri et.al., 1995).

En la línea de desarrollar un instrumento válido para medir las prácticas de gestión de calidad en las empresas, como Saraph et.al. (1989), se encuentran los estudios desarrollados por Flynn et.al. (1994), Ahire et.al. (1996) y Rao et.al. (1999).

Badri, Davis y Davis (1995) replicaron el trabajo de Saraph et.al. (1989), y realizaron un estudio empírico determinando ocho factores importantes en la GCT, y ampliaron el estudio seleccionando una gran muestra para medir el nivel de cumplimiento de los factores de GCT en empresas industriales y de servicios, estableciendo comparaciones entre ambas. Black y Porter (1995) también realizaron un estudio empírico y crearon un modelo que pone de manifiesto ocho factores críticos en la GCT.

Tummala y Tang (1996) reconocen la importancia estratégica de la calidad y señalan una serie de factores o principios que consideran fundamentales para la consecución de mejoras en la calidad de los productos o servicios. Por otro lado, Rao et.al. (1996) identifica nueve factores críticos y anteriormente, Powell (1995) tras una exhaustiva revisión de la literatura sobre GCT, afirmó que existen doce características de la GCT compartidas por las principales aportaciones. Otros autores como Porter y Parker (1993) identificaron ocho factores críticos en el proceso de implantación de la GCT que son necesarios para llevar a cabo programas de GCT con éxito.

Observando los modelos más recientes (ver tabla 2.4.), y comparando con modelos anteriores, Tummala y Tang (1996) no incluyen ningún factor referido a “dirección de procesos” ni a “relaciones con proveedores” ni tampoco al “benchmarking”, no siendo considerados este último tampoco en los modelos de

Rao et.al. (1996) y Kanji (1998a y b). Estos aspectos no considerados por estos autores, creemos que son fundamentales para una buena GCT y no deben ser olvidados como se comenta posteriormente.

Respecto al factor “enfoque al cliente”, generalmente aceptado como el más importante, por la asunción de la satisfacción al cliente como principal objetivo de la organización, resulta sorprendente que el modelo de Yusof y Aspinwall (1999) no lo incluya como factor crítico, así como tampoco es incluido por Saraph et.al. (1989) ni por Porter y Parker (1993), siendo incluido por el resto de modelos más recientes. Una posible explicación de este hecho es que consideran que la satisfacción del cliente es una meta implícita en el proceso de GCT (Porter y Parker, 1993; Yusof y Aspinwall, 1999), así como los aspectos relacionados con el “diseño del producto/servicio”, Porter y Parker (1993) los consideran también implícitamente aceptados por todas las organizaciones en la GCT, y por lo tanto no hacen ninguna mención al respecto.

Aunque Porter y Parker (1993) afirman que los “resultados de calidad” miden el éxito de la GCT y la “satisfacción del cliente” es una meta implícita del proceso de la GCT, ambos son resultados de la GCT y no en sí factores críticos, la utilización de medidas para valorar los resultados, tanto de calidad como económicos o financieros, es considerada como requisito imprescindible en la GCT. Así, autores como Tamimi (1995, 1998) aunque no las incluyen en su modelo, señalan la necesidad de hacerlo. Grandzol y Gershon (1998) conscientes de esta necesidad, en búsqueda de desarrollar y contrastar un cuestionario útil para la realización de estudios empíricos sobre GCT, utilizaron un modelo basándose en el propuesto por Anderson et.al. (1994) y las medidas de resultados de Brown et.al. (1994). Este modelo está formado por siete constructos o variables exógenas (liderazgo, mejora continua, compromiso de los empleados, learning⁷, dirección de procesos, cooperación con clientes y proveedores, enfoque al cliente) y siete

⁷ Learning es la capacidad que posee la organización para reconocer y apoyar el desarrollo de sus propias técnicas, habilidades y conocimiento.

variables endógenas dependientes de los resultados (calidad del producto/servicio, resultados financieros, resultados operacionales, responsabilidad social, satisfacción del cliente, satisfacción de los empleados).

Por otro lado, Yusof y Aspinwall (1999), al igual que Quazi y Padibjo (1998), expresan la necesidad de enfocar el estudio de los factores críticos a las pequeñas y medianas empresas, y proponen diez y siete factores críticos respectivamente, que creen más apropiados para este tipo de empresas.

Boaden (1996) compara los principios y prácticas de la GCT de Schonberger (1992) con otros campos de estudio del management, como la mejora continua, world class manufacturing, las aportaciones de los gurús, los procesos de reingeniería y la gestión de recursos humanos, concluyendo que los principios generalmente aceptados de la GCT no son específicos de la GCT, sino son parte de otras iniciativas organizacionales o parte de lo que se consideran “buenas prácticas del management”.

Tabla 2.4: Comparación de distintos modelos de la GCT

SARAPH ET.AL. (1989)	SCHONBERGER (1992)	PORTER Y PARKER (1993)	HODGETS ET.AL. (1994)
	Orientación al cliente Marketing y ventas		Clientes como conductores
Liderazgo de la dirección y política de calidad		Conducta de la dirección Estrategia para la implantación de la GCT	Liderazgo Punto de vista a L.P.
Datos de calidad e informe	Contabilidad y control	Tecnología en calidad	Dirección por hechos Responsabilidad pública
Dirección de procesos	Operaciones	Dirección de procesos y sistemas	Reducción del tiempo de ciclo. Prevención, no detección
Relaciones con los empleados Formación	Capacidad Desarrollo de los recursos humanos	Involucración de los empleados Comunicación para la GCT Organización para la GCT Formación para la GCT	Completa participación Sistemas de recompensa Cooperación
Dirección de calidad del proveedor	Diseño y organización		
Rol del departamento de calidad Diseño del producto/servicio			
	Calidad y mejora del proceso		Completa participación
	Conocimiento de la competencia		

Tabla 2.4: Continuación

DALE (1994)	ANDERSON ET.AL. (1994)	MANN Y KEHOE (1994)	POWELL (1995)
Orientación al cliente	Enfoque al cliente	Enfoque al cliente externo	Relación con clientes
Compromiso y liderazgo de la dirección Planificación y organización Cambio de cultura	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo, compromiso de la dirección Adopción y comunicación de la GCT
Medición de resultados y feedback		Medición e informes	Medida de resultados
Utilización de técnicas y herramientas de gestión de calidad	Dirección de procesos	Sistemas de calidad	Mentalidad cero defectos Flexibilidad en la producción
Educación y formación Participación y trabajo en equipo	Cooperación interna Learning Satisfacción de los empleados	Enfoque al cliente interno Formación y entrenamiento Participación Reconocimiento	Aumento de la formación Organización abierta Empowerment
	Cooperación externa	Mejora de los proveedores	Relación con proveedores
Utilización de técnicas y herramientas de gestión de calidad			
	Mejora continua Learning	Mejora y control de procesos	Mejora de procesos Benchmarking
			Benchmarking

Tabla 2.4: Continuación

TAMIMI (1995)	BLACK Y PORTER (1995)	TUMMALA Y TANG (1996)	RAO ET.AL. (1996)
	Orientación a la satisfacción del cliente Dirección de las personas y de los clientes Dirección teniendo en cuenta el entorno	Enfoque en el cliente	Orientación al cliente
Compromiso de la alta dirección Liderazgo	Dirección estratégica de calidad Cultura corporativa de calidad	Liderazgo Planificación estratégica de la calidad	Liderazgo en calidad Planificación estratégica de la calidad
	Sistemas de medida de la mejora	Dirección por hechos	Análisis de la información sobre calidad Calidad social Resultados de la calidad
			Aseguramiento de la calidad
Educación Comunicación cross-funcional para mejorar la calidad Formación en calidad Proporcionar seguridad a los empleados	Dirección de las personas y clientes	Participación de los empleados y cooperación	Recursos humanos
Gestión de proveedores	Cooperación con suministradores		Calidad en los proveedores
Innovación de productos y/o servicios	Planificación operativa de la calidad	Calidad en el diseño, rapidez y prevención	Aseguramiento de la calidad
Formación en calidad	Comunicación de la mejora Estructuras de trabajo en equipo para la mejora de procesos	Mejora continua	

Tabla 2.4: Continuación

KANJI (1998a y b)	YUSOF Y ASPINWALL (1999)	RAO ET.AL. (1999)	ZHANG (2000)
Orientación al cliente Satisfacción del cliente		Orientación al cliente	Orientación al cliente
Liderazgo	Liderazgo	Apoyo de la alta dirección Planificación estratégica de la calidad Disponibilidad de la información de la calidad	Liderazgo Planificación y visión
Dirección por hechos Medición	Medición y feedback	Uso de la información de la calidad Calidad social Resultados internos Resultados externos	Evaluación
Todo trabajo es un proceso Prevención	Sistemas y procesos Herramientas de mejora y técnicas		Control de procesos y mejora
Atención a los clientes internos Dirección del personal Trabajo en equipo La personas hacen calidad	Educación y formación Dirección de recursos humanos Ambiente de trabajo y cultura	Formación de los empleados Implicación de los empleados	Participación de los empleados Reconocimiento y premios Formación y entrenamiento
	Gestión de calidad del proveedor	Calidad de los proveedores	Gestión de calidad de los proveedores
Prevención	Recursos	Diseño del producto / servicio	Diseño del producto
Mejora continua Prevención	Sistemas de mejora continua Herramientas de mejora y técnicas		Mejora de los sistemas de calidad
	Herramientas de mejora y técnicas	Benchmarking	

Tras este análisis comparativo, queda visible que los principios considerados en la GCT varían en número y son diferentes según distintos autores, pero el esfuerzo realizado de comparación permite observar que existe correspondencia entre los mismos y además que, bajo nuestro punto de vista y como ya se ha señalado, los diversos estudios de esta materia entremezclan lo que se podrían considerar principios de GCT, con lo que serían las técnicas o prácticas llevadas a cabo para un funcionamiento óptimo del sistema de gestión de la calidad, dándoles un tratamiento común y recogiendo a ambos bajo el nombre de factores críticos o principios básicos, lo cual esta última denominación contribuiría a incrementar la falta de claridad existente en la literatura sobre el tema que nos ocupa.

Considerando que esta distinción entre principios y prácticas o técnicas es fundamental, pensamos que sería conveniente el desarrollo de nuevos trabajos de investigación que aporten luz y esclarezcan la confusión existente en la literatura, en la línea de definir dos conceptos diferentes, por un lado lo que son principios y por otro lo que son técnicas y prácticas, así como determinar cuáles son los diferentes principios de la GCT y cuáles son las distintas técnicas y prácticas recogidas que subyacen a cada principio y que se deben aplicar bajo un enfoque de gestión de la calidad.

A continuación vamos a formular lo que para nosotros constituyen los principios básicos de la GCT, para posteriormente desarrollar las prácticas o técnicas correspondientes con dichos principios, apoyándonos principalmente en la revisión bibliográfica realizada.

2.5.4. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

De toda la literatura analizada y del esfuerzo comparativo realizado, hemos podido extraer unos principios básicos de la GCT, que van a ser los más comúnmente aceptados por los modelos anteriormente comentados, teniendo en

cuenta la distinción entre principios y técnicas que se debe considerar. Los principios de la GCT forman la base de este enfoque, tienen carácter específico y son necesarios para preservar la coherencia y efectividad de la implantación de este enfoque. La importancia para la GCT de estos principios es tal que ésta misma puede ser definida, identificada y caracterizada en función de la implantación que realice la dirección de estos principios en la organización. De tal manera que, una empresa no podrá considerar que sigue un enfoque de GCT, si está llevando una aplicación muy parcial e insuficiente de los principios básicos que caracterizan este enfoque (Moreno-Luzón, Peris y González, 2000).

Los principios de la GCT que vamos a considerar son: la orientación al cliente, el liderazgo y compromiso de la dirección, el compromiso y participación de los empleados, el trabajo en equipo, la formación, la cooperación con proveedores, la gestión de procesos, la mejora continua y la cultura organizativa de calidad.

El resto de factores incluidos en los modelos anteriores explicados en el epígrafe anterior los vamos a considerar técnicas y prácticas de gestión de la calidad y pasaremos a explicarlas en el siguiente apartado.

El primer y más importante principio de la GCT que vamos a considerar es **la orientación al cliente**. Este principio se asienta en la creencia de que la satisfacción del cliente es el requisito más importante para conseguir el éxito de la organización a largo plazo y que conseguir dicha satisfacción requiere que toda organización esté enfocada hacia el cliente.

La gestión de la calidad total necesita un esfuerzo de todos los miembros de la organización para asegurar la satisfacción de los clientes de forma continua, comenzando por el compromiso de la dirección. Como complemento a la necesidad de flexibilidad en la relación con los clientes, el personal de la empresa también necesita flexibilidad para operar a favor de la misión de la organización que ha sido definida y de los objetivos estratégicos. Conseguir el equilibrio de la

actividad de la dirección con la posibilidad del personal de tomar decisiones es una tarea compleja propia del liderazgo estratégico para la calidad (James, 1997). El papel de la dirección como líderes del proceso de implantación de la GCT va a resultar un factor clave de éxito (Dale, 1994). Por tanto, se considera el **liderazgo y compromiso de la dirección** como un principio fundamental para que las actividades realizadas para la implantación del sistema de calidad tengan la eficacia deseada.

Los siguientes principios están relacionados con el proceso de *gestión de los recursos humanos* de la organización que debe estar orientado a la calidad. Los recursos humanos son considerados como los mejores recursos que posee la organización, por lo tanto, su proceso de gestión debe ser cíclico, debido a la necesidad de desarrollar mejoras continuas en su gestión (James, 1997), y deben estar sujetos a una planificación estratégica (Arteaga, 1998). En la tabla 2.5. se reflejan los cambios producidos en la gestión de los recursos humanos tradicional para ser orientada hacia la calidad.

El compromiso y participación de todos los empleados de la organización es uno de los pilares más importantes sobre los que se sustenta la GCT (Moreno-Luzón, Peris y González, 2000). La información acerca de objetivos organizativos y políticas desarrolladas en materia de calidad ha de ser difundida por toda la empresa de manera que todos los empleados, abarcando todos los niveles jerárquicos deben conocerla para que puedan contribuir totalmente motivados a la implantación del sistema de calidad. Dificilmente se podrá conseguir cooperación en el ámbito interno de la empresa sin los niveles adecuados de compromiso y participación de todos los miembros de la organización. Por otro lado, Kanji, Kristensen y Dahlgaard (1995) señalan la importancia de la motivación de los recursos humanos para conseguir una eficaz implantación de la GCT, en cuyo proceso el trabajo en equipo resulta fundamental, junto con la formación y el reconocimiento (Tarí y Sabater, 1997).

Tabla 2.5: Comparación de la orientación hacia la calidad en la gestión de los recursos humanos

CRITERIO	GRH tradicional	GRH orientado hacia la calidad
Filosofía	Orientado individualmente (recompensa por el trabajo individual)	Trabajo en equipo, comprensión y compromiso compartido
Objetivos de calidad	Orientación hacia la producción y control	Orientación a la GCT en todas las áreas y niveles de actividad de la organización
Implicación del empleado	Cultura poco orientada al sistema	Cultura altamente orientada a las personas
Formación	Desarrollo de conocimientos para un trabajo específico	Orientación multidisciplinar
Estructura de recompensas	Es propiedad y administrada por los directivos	Es una propiedad formal y es administrada tanto por los directivos como por los trabajadores
Orientación estructural	Centralizada	Descentralizada

Fuente: James (1997)

El **trabajo en equipo** ha sido considerado por la literatura como factor o concepto clave para conseguir la excelencia empresarial (Peters y Waterman, 1982; Kanji, 1998a y b), ya que supone la estrecha colaboración entre directivos y empleados y entre clientes y proveedores. Para Dean y Bowen (1994) y Moreno-Luzón, Peris y González (2000) constituye un principio fundamental de la GCT. Este principio está basado en el supuesto de que los empleados sin cargo directivo pueden hacer importantes contribuciones a la organización si tienen responsabilidad sobre su trabajo y la formación necesaria. La **formación** debe estar correctamente planificada, con la dotación adecuada de medios y recursos, y ser continuada en el tiempo, de forma que fomente la mejora continua y la colaboración y el compromiso de todos los empleados de la organización. Ambos principios, la formación y el trabajo en equipo se consideran aspectos importantes para aumentar la satisfacción y el desempeño de las personas.

La **cooperación con proveedores** hace referencia a las relaciones de la empresa con los suministradores. La buena relación que se debe mantener con éstos parte de la idea de que no se puede conseguir calidad si los productos y servicios suministrados por los proveedores no son de calidad. La cooperación con proveedores, así como con clientes, va a tener importantes repercusiones sobre el aprendizaje organizativo, al compartirse información, conocimientos, habilidades y experiencias, y también sobre la capacidad de respuesta a los cambios a los que tenga que adaptarse la empresa (Moreno-Luzón, Peris y González, 2000).

El principio de **mejora continua** significa el compromiso de la organización en examinar constantemente los procesos técnicos y administrativos en búsqueda de aplicar siempre los mejores métodos. El principio de organización como sistema de procesos interrelacionados y la creencia de que mejorando los procesos, las empresas pueden continuar cumpliendo de forma rigurosa la expectativas cambiantes de sus clientes (Dean y Bowen, 1994). Pero, hay que destacar que este principio no hace referencia únicamente a los procesos que se lleven a cabo en la organización, sino que también debe existir en los productos o servicios ofrecidos por la empresa, así como en el conocimiento de la organización, de forma que la mejora no tiene por qué implicar siempre cambios drásticos y profundos (Hodgetts, Luthans y Lee, 1994) sino que ésta debe ser constante y continuada en el tiempo.

La **gestión de procesos** es otro principio importante de la GCT, porque asegurar el desarrollo de los procesos es una actividad fundamental, ya que son un arma competitiva tan formidable como lo puedan ser los productos (Hayes y Abernathy, 1981). Por tanto, la gestión de la calidad debe estar orientada a los procesos y no a las funciones de modo que se detecte la necesidad de utilizar mecanismos que permitan su mejora continua. Un primer paso en este sentido, puede ser contar con un sistema de calidad documentado que permita una gestión de los procesos efectiva (Escrig, 1998). Hay que fabricar aquello que añada valor

al cliente, aparte de conseguir óptimos en todos los aspectos técnicos de la producción, con un control adecuado y sin descuidar aquellos procesos no propiamente productivos sino de apoyo.

Con una adecuada gestión de procesos, en la que se apliquen la mejora continua y la innovación se puede conseguir satisfacer tanto al cliente externo como interno y otros grupos de interés para la organización, debido a que los procesos van a generar cada vez más valor (EFQM, 1999).

Y por último, el principio de **cultura organizativa de calidad** hace referencia a que la cultura de la organización debe estar orientada hacia la calidad. Los principios culturales para la gestión de la calidad total están definidos por los principales valores y fundamentos necesarios para la consecución de ésta (Llorens, 1998). En este sentido, no se puede desarrollar un programa de calidad que impregne a la organización de dichos principios culturales sin el apoyo de la dirección ni el compromiso o participación del resto de miembros de la empresa, de manera continua y progresiva con el paso del tiempo (Linkow, 1989).

En la mayoría de los casos, el concepto de gestión de la calidad total exige cambios sustanciales dentro de la organización, tanto de las herramientas de gestión empleadas como de las estructuras organizativas, las actitudes y comportamientos de todos los miembros de la organización (Camisón, 1994). El cambio de la cultura de la organización hacia la gestión de la calidad total no resulta un proceso sencillo y rápido.

2.5.5. TÉCNICAS Y PRÁCTICAS PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

Las técnicas y prácticas de la GCT que vamos a considerar, contrariamente a los principios, poseen un carácter marcadamente operativo. Los principios básicos de la GCT, los cuales están fuertemente interrelacionados entre sí, son implantados mediante una serie de prácticas o técnicas que posibilitan y facilitan

la aplicación de los mismos en la organización, y la importancia de las técnicas o prácticas radica en que son necesarias para implantar y desarrollar la GCT.

Una adecuada aplicación de las técnicas y prácticas que vamos a considerar conducirá a un modelo de gestión de gran solidez y en la medida en que la organización esté comprometida con los principios básicos, ello constituirá la clave del éxito de la GCT. Hay que destacar, que la simple utilización de algunas o incluso de todas las técnicas asociadas a la GCT no tiene por qué conducir al éxito del sistema, porque se necesita el respaldo de los principios que las sustentan y de la existencia de una cultura organizativa orientada a la calidad.

En primer lugar, hay que señalar que para que se cumplan los principios de la GCT, se exige el diseño de una estrategia que integre la calidad (Kolesar, 1993). Estos principios deben ser considerados desde el momento en que se inicia el proceso de formulación de la estrategia, de manera que los objetivos relacionados con la calidad, así como la planificación de la misma se deben orientar desde una perspectiva estratégica, considerando las necesidades de clientes, empleados, proveedores y de todos aquellos agentes que tengan una relación, bien sea directa o indirecta con la organización. Para ello se requiere una fuerte orientación a largo plazo, de manera que se puedan anticipar los deseos de los diferentes grupos de interés e incorporarlos en la estrategia empresarial. Posteriormente, esta estrategia debe ser comunicada a todos los miembros de la organización, abarcando con ello todos los niveles organizativos, para pasar a la implantación de la estrategia de una forma adecuada.

Son muchos los autores que señalan la importancia de la planificación estratégica de la calidad (Dale, 1994; Tummala y Tang, 1996; Rao et al., 1996, 1999), que requiere la integración de la calidad y aspectos relativos a la satisfacción el cliente en los planes estratégicos y operativos de la organización. Esta integración permite a la empresa establecer prioridades, detectar posibles

áreas de mejora de actividades y redistribuir los recursos de forma eficaz y eficiente (Godfrey, 1993).

En la misma línea, para que un programa de calidad tenga posibilidades de éxito, la dirección de la empresa debe estar comprometida abiertamente, llevando a cabo lo que se conoce como dirección estratégica de la calidad, porque los orígenes del problema de la calidad se encuentran distribuidos por todas las áreas de la empresa, de manera que la solución no vendrá dada por la mejora de un solo aspecto (Leonard y Sasser, 1983).

Según Dean y Bowen (1994), algunas de las prácticas que se pueden llevar a cabo para conseguir implantar el principio de satisfacción del cliente incluyen promover el contacto directo con los clientes, recoger información sobre sus expectativas y difundir esta información dentro de la organización.

De acuerdo con estos autores y otros como Mann y Kehoe (1994) y Zhang (2000), entre las prácticas que consideramos que una empresa puede implantar para conseguir este principio se encuentran, entre otras, la creación de un sistema de gestión eficaz de quejas y reclamaciones, así como la creación de un sistema de sugerencias e información en el que participen los clientes, para conseguir adaptarse al máximo a los deseos y necesidades de los mismos. Esto conlleva a la realización de encuestas de satisfacción y expectativas a los clientes, estudios de mercado, recoger informes comerciales, etc. con el fin de investigar posibles cambios que se puedan estar produciendo sobre los gustos y preferencias de los consumidores en el mercado y el grado de satisfacción que éstos poseen respecto a los productos o servicios ofrecidos por la empresa. Muy importante resulta pues, que la información obtenida de los clientes, bien de forma directa o indirecta, sea gestionada de forma eficaz en la organización. También la posesión de un buen servicio postventa, y otorgar garantía de calidad contribuirá a la satisfacción de los clientes así como a conseguir la fidelización de los mismos.

El liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad constituye el segundo principio considerado. Tras la implantación de la GCT, el rol desempeñado por los directivos en la organización va a sufrir cambios importantes. El tipo de liderazgo que se requiere implica comportamiento de líderes, y por tanto, la tarea de los directivos ha pasado a ser la de un líder en aprendizaje (Long, 1993), y la organización orientada hacia la calidad está en continuo aprendizaje. Básicamente, la dirección debe cultivar una cultura para el liderazgo desde la alta dirección hasta todos los niveles de la organización (Staub, 1993), donde se fomentan las medidas para el liderazgo basadas en equipos. Resulta fundamental, pues, la implantación de estilos de dirección participativos, y el compromiso de la dirección con la calidad.

Ahora los directivos con su función de líderes deben ser los principales promotores de la calidad, sirviendo de ejemplo con su comportamiento y motivando a todo el personal para generar compromiso con la calidad y alcanzar así las metas establecidas (Goetsch y Davis, 1994). Todo ello, junto con acciones de transmisión de información y comunicación (Kinlaw, 1992; Lu y Sohal, 1993) y establecimiento de sistemas de reconocimiento y mejora (O'Brien y Walley, 1994; Zhang, 2000) ayudará a fomentar los principios de la GCT.

Entre las prácticas relacionadas con la gestión de los recursos humanos, los diferentes tipos de equipos de trabajo (Kinlaw, 1992; Bowen y Lawler, 1992; Eccles, 1993; Katzenbach y Smith, 1993) ayudan a fomentar la cooperación en el ámbito interno de la organización, es decir, entre los distintos miembros, departamentos o unidades. Pero también facilitan la extensión de la cooperación al ámbito externo de la empresa (Moreno-Luzón, 1993), es decir, clientes, proveedores y cualquier otro agente relacionado con ella.

La cooperación entre áreas funcionales se basa en la noción de que la organización como sistema no puede funcionar eficazmente si las distintas unidades que lo forman trabajan aisladamente. La cooperación con clientes y

proveedores está basada en los beneficios que se pueden disfrutar como consecuencia de la estrecha colaboración, por ejemplo, sinergias.

Las relaciones con los proveedores deben ser buenas, a largo plazo y de forma que nunca sean estáticas, sino dinámicas, en el sentido de que el proveedor pueda desarrollar las habilidades necesarias para cumplir con las necesidades del cliente de forma continua temporalmente para lo que es necesario un sistema de feedback o retroalimentación cliente-proveedor (Fernández, 1998).

La cooperación entre la empresa y sus proveedores es fundamental desde las etapas iniciales de diseño de un nuevo producto. La existencia de múltiples proveedores puede no jugar a favor de la calidad en la organización, dado que se generan relaciones distantes entre proveedores y clientes, pero como en muchos casos es imprescindible, Fernández (1998) aboga por reducir el número de suministradores buscando una única fuente de abastecimiento para cada artículo, de forma que la calidad salga beneficiada al aumentar la uniformidad de los suministros. Siguiendo este enfoque los clientes son los principales beneficiarios como consumidores del producto final.

Una de las prácticas que la empresa puede llevar a cabo para asegurar la calidad y la gestión de la misma por parte de los proveedores es la política de calidad concertada. La empresa puede proporcionar a sus proveedores información y la formación necesaria sobre gestión de la calidad, o cualquier otro aspecto técnico clave para la misma. En este sentido, exigir la certificación al proveedor, proponer proyectos de mejora o realizar auditorias y evaluaciones pueden ser prácticas válidas para ello (Zhang, 2000).

La mejora continua supone en la organización poner en práctica técnicas relacionadas con la prevención de errores o defectos. Para conseguirla resulta importante implantar procedimientos de actuación sistemáticos, por ejemplo, estandarizar los procesos, obtener indicadores de desempeño y la medición continua de resultados, así como implantar equipos de mejora.

Wilkinson, Redman, Snape y Marchington (1998) señalan que los principios de la GCT pueden ser implantados a través de prácticas y técnicas, tales como herramientas de mejora, sistemas de medición y recogida de información y del establecimiento de procesos de dirección y organizativos. Así la empresa puede desarrollar herramientas de mejora como por ejemplo, control estadístico de procesos y gestión y documentación de los mismos, revisión periódica de los manuales de calidad, análisis de los costes de calidad y no calidad, la realización de actividades de autoevaluación y la utilización de la información obtenida del benchmarking para establecer estándares y objetivos de mejora.

A esta última técnica señalada, creemos conveniente dedicar más atención, al observar que ha sido señalada como principio por algunos autores (Powell, 1995; Rao et al., 1999), al igual que ocurre con la medición de resultados (Dale, 1994; Mann y Kehoe, 1994; Powell, 1995; Black y Porter, 1995; Tummala y Tang, 1996; Rao et al. 1996, 1999; Kanji, 1998a y b; Yusof y Aspinwall, 1999; Zhang, 2000).

El benchmarking es considerado por muchos autores como principio porque lleva implícito como elementos esenciales el compromiso de la dirección, realización de planes detallados, constante comunicación dentro de la organización y desarrollo adecuado del trabajo en equipo. Así pues, los resultados del benchmarking deben proporcionar a la empresa una mejora de la competitividad, en un proceso continuo que lleva a la consecución de ventajas competitivas usando la información proporcionada por las mejores compañías del sector como base para sus propios objetivos, estrategias y actuaciones.

El principal beneficio extraíble de la aplicación con éxito de las prácticas del benchmarking es la mejora del proceso, del cual resulta un menor índice de errores, menos desperdicios, mejor conocimiento del proceso y sus capacidades presentes y potenciales (James, 1997). En la medida en que estas prácticas consigan una mejora del proceso, hay quienes piensan que deberán ser incluidas

como principios de la GCT. Aunque con la particularidad de que el benchmarking está orientado al exterior, con mejoras continuas sólo si el proceso comparado resulta una evaluación del proceso mejorado (James, 1997), mientras otros principios de la GCT están orientados al interior de la organización.

Por otro lado, el enfoque imprescindible en los resultados es un aspecto (para algunos autores considerado también principio) diferenciador de la GCT con respecto a otros enfoques como el control de calidad o el aseguramiento. La dirección por hechos supone la evaluación de los resultados para confirmar la consecución de los objetivos, detección de problemas, proposición de acciones correctoras y asegurar, de esta forma, la mejora continua. Para ello se hace indispensable poseer un buen sistema de información que aporte datos fiables y objetivos a partir de los cuales tomar decisiones.

En la consecución de resultados óptimos a largo plazo, la dirección debe construir estrategias dentro de las sólidas bases que constituyen el marco de la gestión de la calidad total. Para que la GCT sea eficaz se requiere una importante y continua formación de toda la fuerza de trabajo de la empresa. Una vez que la empresa ha conseguido una mejora de los resultados significativa como consecuencia de la aplicación de la GCT, se debe medir y comparar este éxito de forma interna y externa. La implantación de la GCT requiere, normalmente, un cambio en el estilo de dirección y en la cultura empresarial y para asegurar el éxito continuo se necesita benchmarking y acciones de mejora continua. En algunos casos, la dirección no se compromete al cambio y sigue midiendo los resultados económicos a corto plazo del programa de calidad, sin considerar el largo plazo ni las expectativas de los clientes. El desarrollo de las estrategias de GCT debe ser para la dirección una forma de mantener la competitividad de la organización a largo plazo (Rajagopal, Balan y Scheuing, 1995).

Por último, la implantación de todas las prácticas señaladas anteriormente requieren con bastante frecuencia un cambio cultural en la organización. Este

cambio debe producirse mediante políticas activas y precisas relacionadas con las formas de dirección y liderazgo y los procesos de implantación y desarrollo de sistemas de GCT. Kanji (1996) señala que de todos los cambios que se pueden producir en la organización el cambio cultural es el más difícil de realizar de todos, porque supone la modificación de actitudes, valores, creencias y comportamientos de las personas.

Algunos de los factores que podrían resumir los pasos del cambio cultural hacia la calidad total incluyen (Dale y Cooper, 1992): crear concienciación sobre los principios de la calidad total; obtener la implicación de todos los miembros de la organización; conseguir que todo el personal se identifique con el proceso de gestión; educación y entrenamiento para la gestión y mejora de la calidad; empleo de trabajo en equipo; etc.

Es decir para el propósito que nos ocupa, en general, se necesitan la mayoría, si no todas, las prácticas y técnicas ya comentadas y que conjuntamente contribuirán a la consecución de ventajas competitivas derivadas de una eficaz implantación del sistema de GCT dentro de la organización.

2.6. COMPARACIÓN DE LOS DOS PRINCIPALES ENFOQUES DE GESTIÓN DE LA CALIDAD: EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

Al establecer un análisis comparativo de los enfoques de aseguramiento de la calidad (AC) y la gestión de la calidad total (GCT) encontramos numerosas similitudes, debido principalmente al carácter heurístico y globalizador del segundo, y también encontramos algunas diferencias.

Entre las diferencias que existen entre ambos enfoques, vamos a señalar las comentadas por Moreno-Luzón et al. (2000), quienes las agrupan en las siguientes categorías: concepto de calidad, filosofía de gestión, impacto sobre la competitividad de la empresa, objetivos, alcance y globalidad del enfoque, métodos de trabajo, gestión de los recursos humanos y asignación de responsabilidades. Las diferencias en cada una de estas categorías vienen detalladas en la tabla 2.6.

Además de las diferencias señaladas en la tabla 2.6, consideramos que entre estos dos enfoque también existen diferencias relevantes respecto a los principios básicos que los fundamentan y las prácticas y técnicas en que apoyan su implantación. Centrándonos en ello, en los siguientes subepígrafes señalamos cuáles son las principales diferencias que encontramos entre ambos enfoques referidas a los principios y a las prácticas y técnicas.

Pero antes de abordar esta cuestión, creemos conveniente realizar también un análisis comparativo de los aspectos más importantes del Premio Europeo a la Calidad o Modelo EFQM de Excelencia, que constituye un modelo de referencia para la implantación de la gestión de la calidad total, así como de la norma ISO 9000 para el aseguramiento de la calidad.

Tabla 2.6: Principales diferencias entre los enfoques de AC y GCT

	Aseguramiento de la calidad	Gestión de la calidad total
Concepto de calidad	Conformidad con unas especificaciones (Un problema a resolver)	Satisfacer expectativas // Valor. Búsqueda de la excelencia (Una oportunidad para competir)
Filosofía de gestión	Producir bienes y servicios con el nivel de calidad adecuado (Enfoque estático)	Mejorar continuamente la calidad en todos los aspectos de la organización (Enfoque dinámico)
Impacto sobre la competitividad de la empresa	Poca atención al entorno y a los cambios necesarios en la empresa para la mejora de su competitividad (Enfoque interno)	Atención prioritaria al entorno y a la calidad como oportunidad para conseguir mejorar la competitividad (Enfoque interno y externo)
Objetivos	Prevenir errores; hacer las cosas bien a la primera; minimizar costes de no calidad (Eficiencia)	Hacer las cosas correctas; satisfacer al cliente externo e interno; maximizar el valor para el usuario (Eficacia)
Alcance o globalidad del enfoque	Todas las unidades de trabajo relacionadas con el proceso productivo	Toda la organización, con la dirección general encabezando la globalidad del enfoque
Métodos de trabajo	Sistematización de procesos	Establecimiento de objetivos y movilización de toda la organización
Recursos humanos. Formación	Formación de las personas que desarrollan tareas que influyen en la calidad del producto o servicio, para que sean capaces de cumplir especificaciones	Se considera que el desarrollo de las personas es fuente de ventaja competitiva. Se fomenta la participación, el compromiso, la mejora continua y la cooperación
Asignación de responsabilidades	El departamento de calidad se encarga de diseñar los programas de normalización, su implantación, y el control de su cumplimiento. La dirección general hace un seguimiento periódico del sistema	El departamento de calidad diseña objetivos de calidad, establece el programa de actuación, desarrolla el plan de formación, y es consultor para otros departamentos. Equipo de dirección general, máximo responsable del sistema, lidera su implantación. Se fomenta el autocontrol.

Fuente: Moreno-Luzón, Peris y González (2000)

2.6.1. COMPARACIÓN DE LAS NORMAS ISO 9000 Y EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

En el presente apartado nos planteamos hacer una comparación entre ambos modelos de calidad, tanto de las versiones anteriores como entre la versión nueva de las normas de la serie ISO 9000 del año 2000 y el Modelo EFQM de Excelencia en su versión mejorada presentada en 1999. La necesidad de comparar someramente la versión de 1994 de las normas ISO 9000 con el Premio Europeo a la Calidad viene explicada, principalmente, porque estas normas están todavía en vigor en las empresas españolas y como veremos en la segunda parte de la tesis, en la fecha de realización del estudio empírico las normas aplicadas por las empresas certificadas encuestadas corresponden con la versión de 1994. Además, es interesante observar cuáles han sido hasta la fecha las diferencias entre ambos modelos, que han llevado a muchos autores a considerarlos como modelos opuestos. Tradicionalmente, se ha considerado que la postura de la dirección a la hora de incorporarse al mundo de la calidad es distinta según el modelo escogido, por lo que en la literatura encontramos autores que recomiendan la implantación de un modelo frente a otro como si se tratara de modelos con puntos de vista radicalmente distintos.

La perspectiva actual sobre el tema, intenta eliminar este enfrentamiento destacando que, hoy en día, los modelos no son en absoluto en esencia antagónicos sino que los criterios aplicados en el modelo de la EFQM son mucho más detallados y presentan un alcance mucho más exhaustivo que los requisitos de la norma ISO 9001 (la más completa de la serie) actualmente en vigor (Corrigan, 1994; Kelada, 1999). En este sentido, podemos afirmar que la meta que la empresa pretende alcanzar escogiendo uno u otro modelo es la misma (Domínguez Machuca y García, 2000): “lograr la satisfacción de todos los clientes, en el sentido más amplio de la palabra (clientes internos y externos e, incluso, la sociedad en su conjunto) y, al mismo tiempo, generar un rendimiento que permita a la organización seguir funcionando”.

Si comparamos la ISO 9001:2000 con el nuevo Modelo EFQM de Excelencia, las diferencias con respecto a las que existen entre ISO 9000:1994 y el modelo EFQM anterior, son mucho menores en intensidad y número, de tal forma que ambos enfoque de gestión de la calidad tienden a dirigirse hacia un destino común (Domínguez Machuca y García, 2000).

En la tabla 2.7. se establece una comparación entre el enfoque del Premio Europeo a la Calidad y el de las normas ISO 9000 (versión 1994), en la que se identifican claramente las diferencias entre ambos enfoques.

Considerando los modelos en sus versiones anteriores, una de las diferencias esenciales a destacar entre las normas ISO 9000 y la gestión de la calidad total tiene que ver con el proceso bastante más que con el contenido (Van der Wiele, Dale y Williams, 1997). Para obtener la certificación ISO 9000 el director de calidad debe escribir manuales y procedimientos para otros directivos, no estando la alta dirección personalmente implicada con la gestión de calidad, y si la empresa consigue la certificación, entonces puede existir la creencia en la organización de que se ha aprendido a hacer y gestionar la calidad. Sin embargo, la GCT es completamente opuesta a esta visión. La GCT no puede ser realizada por el director de calidad, sino que tiene que ser dirigida por todos los directivos e implicar a todos los miembros de la organización.

Tabla 2.7: Comparación entre el enfoque de las normas ISO 9000 (versión 1994) y el enfoque del Premio Europeo a la Calidad.

CARACTERÍSTICAS IDENTIFICATIVAS	NORMALIZACIÓN ISO 9001/2/3	NORMALIZACIÓN ISO 9004-1/2/3/4	PREMIO EUROPEO
Organización	I.S.O.	I.S.O.	E.F.Q.M.
Propósito	La certificación de empresas para aumentar y facilitar el comercio internacional	Guía y directrices para la evaluación interna del sistema de calidad	Proporcionar una identidad europea en la gestión empresarial
Definición de calidad	El conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas (ISO 8402, 3.1)		Calidad definida por los clientes, personal y la sociedad en general
Contenido	Muy limitado, recoge los elementos básicos de un sistema de calidad total	Recoge con mayor profundidad los elementos básicos de un sistema de calidad total	Añade elementos que pertenecen más a la dirección general (ej: satisfacción del personal, impacto social, resultados financieros)
Énfasis	Los procesos de gestión de la calidad y su documentación	Las prácticas directivas eficaces	La excelencia empresarial
Contribución clave	Documentación del sistema de calidad	Recoge de forma estructurada los elementos claves de la calidad (bucle de la calidad)	Introduce explícitamente los resultados financieros y no financieros.

Fuente: Adaptado de Padrón (1996)

Para Zhu y Scheuermann (1999), las principales diferencias entre la GCT y las normas ISO 9000 (versión 1994) se centran en el enfoque, objetivos y aspectos competitivos, como queda reflejado en la tabla 2.8.

Tabla 2.8: Diferencias entre la GCT y las normas ISO 9000 (versión 1994).

ENFOQUE
GCT: Interno en el compromiso de la dirección, y en la formación de los empleados, y externo en satisfacer completamente las necesidades de los clientes ISO 9000: Consistencia en la producción de bienes y servicios
OBJETIVOS
GCT: Mejorar continuamente todos los aspectos de la cultura organizacional ISO 9000: Proporcionar una base común para el aseguramiento de que las prácticas son conformes con el sistema de calidad establecido
COMPETITIVIDAD
GCT: Considera la satisfacción de las necesidades de los clientes como parte de su estrategia para conseguir la ventaja competitiva ISO 9000: No tiene en cuenta aspectos de mejora para conseguir una posición competitiva

Fuente: Adaptado de Zhu y Scheuermann (1999)

Un gran número de organizaciones, especialmente las pequeñas y medianas empresas, pretenden conseguir la certificación sin tener una visión clara de lo que pueden hacer para desarrollarse hacia la GCT. Según Van der Wiele, Dale y Williams (1997) para estas empresas sería beneficioso conocer el Modelo EFQM de Excelencia, para tener una perspectiva de lo que recoge la GCT y cómo incorporar sus principios en la organización, aunque las investigaciones de estos autores ponen de manifiesto que el modelo de la EFQM no sirve como herramienta para medir el progreso en gestión de la calidad en aquellas organizaciones que no tienen experiencia en GCT, porque éstas pueden desanimarse en su camino hacia la Calidad Total si consiguen bajas puntuaciones, o, por otro lado, puede haber una sobrevaloración en la puntuación debido a la falta de experiencia en la GCT, y por lo tanto, crear un optimismo falso desorientativo sobre el camino a seguir.

Por tanto, hasta el momento, podía resultar más fructífero para estas empresas intentar conseguir primero la certificación de algún modelo de las normas ISO 9000 y posteriormente intentar desarrollar e implementar estrategias

de mejora de la calidad de acuerdo con los criterios de algún premio, en este caso, del Premio Europeo a la Calidad (PEC). Entre otras muchas razones para ello se encuentran que, el esfuerzo inicial y el tiempo requerido para formular e implementar planes de calidad según el PEC son mayores que los necesarios para iniciar el proceso de certificación, que supone en muchos casos incluso menores costes económicos (Tummala y Tang, 1996). Pero no hay que olvidar que la transición desde los procesos de certificación hacia planteamientos más avanzados de gestión de calidad puede ser compleja, y con fines prácticos se han desarrollado trabajos en esta dirección, como por ejemplo los realizados por Askey y Dale (1994) y Van der Wiele et.al. (1997).

Basándonos en la comparación realizada por Tummala y Tang (1996) entre los premios Malcolm Baldrige y el Premio Europeo a la Calidad y el estándar ISO 9001:1994, podemos afirmar que las diferencias entre ambos enfoques son debidas a la existencia de diferentes conceptos básicos de partida, distintos propósitos y el énfasis en distintos factores de competitividad.

Los conceptos básicos de las normas ISO 9000 (versión 1994) consisten en la conformidad, documentación, calidad de diseño y la prevención, y la inspección y control. Estos cuatro conceptos forman la base para el desarrollo y mantenimiento de un sistema de calidad efectivo, pero además de éstos, la importancia del liderazgo, el enfoque al cliente y la dirección por hechos debe ser reconocida para establecer y mantener un sistema de calidad, y en este sentido, el Premio Europeo a la Calidad considera estos conceptos. Así como también, la cooperación y participación del personal y la planificación estratégica de la calidad no son consideradas en los requisitos de la ISO 9001, estos aspectos juegan un papel fundamental en la formulación e implantación de estrategias de mejora de la calidad para satisfacer los criterios del PEC. El énfasis otorgado a la mejora continua en el premio supera al de la norma, y hay que señalar que, tampoco las normas hacen mención a la necesidad de comparar los resultados con los de los competidores u otros aspectos relacionados con el benchmarking.

Mientras la norma ISO 9001:1994 otorga considerable importancia al papel de la inspección y control, el PEC señala que la importancia debe ser atribuida a la prevención para demostrar excelencia en la calidad de los productos y/o servicios.

Por otro lado, el principal propósito del Premio Europeo a la Calidad es promover el conocimiento sobre calidad, para incrementar la competitividad, para comprender los requisitos de excelencia en calidad y para reconocer a las organizaciones que demuestran excelencia en su gestión de la calidad. Sin embargo, el propósito de las normas ISO 9001:1994 ha sido implantar un sistema de calidad efectivo para proporcionar confianza a los clientes de que los productos o servicios son conformes con las especificaciones.

El Premio Europeo a la Calidad enfatiza dos factores de competitividad: por un lado, proporcionar valor a los clientes y por otro mejorar los resultados operacionales de la empresa, incluyendo también los financieros. Y sin embargo, el modelo ISO 9001:1994 ha estado dirigido a obtener conformidad con las especificaciones y establecer y mantener un sistema de calidad documentado.

Por otro lado, si comparamos la ISO 9000:2000 con el nuevo Modelo EFQM de Excelencia, hemos de señalar que las diferencias principales respecto a los modelos anteriores ya han sido en parte subsanadas, fundamentalmente con la introducción en las normas de la filosofía de la mejora continua y la orientación hacia los clientes, ambos considerados elementos clave de los futuros sistemas de gestión de calidad.

En la tabla 2.9. quedan recogidos cuáles son los nuevos principios de cada uno de estos modelos que estamos analizando. Queremos resaltar las siguientes convergencias entre los dos: el enfoque hacia la mejora continua; igualdad en el reconocimiento de la necesidad de liderazgo y compromiso de la dirección; orientación hacia el cliente; importancia del personal de la organización y de la disponibilidad de todo tipo de recursos; la orientación y gestión por procesos.

Tabla 2.9: Los principios básicos

ISO 9000:2000	Modelo EFQM de Excelencia
<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque al cliente • Liderazgo • Participación del personal • Enfoque al proceso • Enfoque del sistema hacia la gestión • Mejora continua • Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones • Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque al cliente • Desarrollo de las relaciones • Desarrollo e implicación del personal • Dirección por procesos y hechos • Aprendizaje, innovación y mejora continua • Liderazgo y constancia de objetivos • Responsabilidad pública • Orientación a resultados

Fuente: Russell (2000)

Por otro lado, ambos modelos de calidad, en sus versiones mejoradas, pueden ser aplicados en cualquier tipo de organización y en cualquier sector. Según Domínguez Machuca y García (2000) se puede llegar a establecer incluso un paralelismo entre el proceso de “auditoría interna” y el de “autoevaluación”, que se llevan a cabo en las organizaciones que deciden implantar su sistema de calidad, siguiendo las normas ISO 9000, o el modelo de la EFQM respectivamente. Además, la “auditoría externa” a la que se someten las organizaciones que aplican las normas ISO 9000, es comparable con el proceso de “evaluación por expertos externos” que se realiza en las organizaciones que siguen el modelo de la EFQM. Y por último, la “certificación” puede ser equivalente a la obtención del “galardón” otorgado con el Premio Europeo a la Calidad, ambos significan reconocimiento frente a terceros de que el sistema de calidad ha sido implantado eficazmente en la organización.

No obstante, Domínguez Machuca y García (2000) no descartan la posibilidad de que aún puedan existir diferencias y carencias en la nueva versión de la norma ISO 9000:2000 frente al modelo de la EFQM, proponiendo la consecución de mejoras si se llevase a la práctica un sistema integrado que combinase la ISO 9001, la ISO 14000, referida al medioambiente y la normativa relativa a seguridad laboral.

Aunque se pueden seguir encontrando similitudes y divergencias entre los modelos analizados, queremos concluir, señalando que los estándares de calidad pueden significar una considerable ayuda para conseguir los objetivos asociados con las estrategias empresariales porque definen claramente los requisitos contractuales, funcionales y técnicos en todas las actividades de calidad que aseguran que el producto, proceso, servicio, o sistema es adecuado para su propósito (Bohoris, 1995). De tal forma que, en un futuro próximo, la certificación de las normas ISO 9000 será requisito necesario para competir pero no suficiente y será imprescindible la utilización de procedimientos para acelerar el progreso de las iniciativas en gestión de la calidad total, siendo entonces los modelos de los premios de calidad básicos para ello, y considerando ambas rutas como caminos a seguir perfectamente complementarios.

CAPÍTULO 3

El enfoque de gestión de la calidad y los resultados empresariales

3.1. INTRODUCCIÓN

Con el fin de hacer frente a las nuevas prioridades estratégicas y operativas, orientadas a la búsqueda de la satisfacción del cliente, derivadas del actual entorno en que se desarrolla la actividad empresarial, en las últimas décadas han sido muchas las empresas que han implantado sistemas de gestión de la calidad. El principal objetivo es lograr y mantener ventajas competitivas duraderas en un entorno con una creciente globalización de mercados (Bueno, 1993), fuerte intensidad competitiva en los mismos (Chenhall, 1997), cambios en

los gustos y hábitos de los clientes (Naisbitt y Aburdene, 1990) y gran desarrollo tecnológico e innovación (Gelinier y Pumir, 1990), entre otros muchos factores.

A lo largo del presente capítulo, vamos a considerar la calidad como un factor clave de competitividad, y la importancia que a la misma ha atribuido la literatura por su reconocida influencia sobre los resultados empresariales. En esta línea, realizamos una revisión de aquellos trabajos que han tratado de relacionar la calidad con resultados o desempeño desde una perspectiva o enfoque determinista. Sin embargo, desde un enfoque contingente, los resultados pueden estar determinados o influidos por el enfoque de gestión de calidad adoptado por la empresa. Así, considerando los enfoques objeto de la presente tesis, consideramos que según la empresa implante sistemas de aseguramiento de la calidad o de gestión de la calidad total, las repercusiones sobre los resultados tienen diferente impacto.

El objetivo es encontrar una justificación ante estas diferencias en los resultados empresariales derivadas de la implantación de uno u otro enfoque. En este sentido, intentamos relacionar el enfoque de gestión de la calidad total con la consecución de ventajas competitivas a través de la generación de recursos intangibles responsables de la obtención de competencias distintivas. Todo este proceso, en último término, debe llevar a la obtención de un mejor desempeño organizativo o resultados empresariales como consecuencia de las competencias distintivas adquiridas por la organización. El propósito es relacionar conceptos y otros aspectos teóricos para, posteriormente, definir el objetivo general de la presente tesis a través de la propuesta de un modelo teórico y enunciar las distintas hipótesis que pretendemos contrastar para validar las posibles relaciones que se presentan en dicho modelo teórico.

3.2. LA CALIDAD COMO FACTOR INFLUYENTE EN LOS RESULTADOS EMPRESARIALES

La gran cantidad de literatura que concibe la calidad como un factor estratégico clave para mejorar la competitividad de la empresa (Leonard y Sasser, 1983; Ross y Shetty, 1985; Garvin, 1987 y 1988; Kaibel, 1990; Benguria, 1991; Dotchin y Oakland, 1992; Belohlav, 1993; Conti, 1993; Hall, 1993; Spitzer, 1993; Carballo, 1994; Dean y Bowen, 1994; Grant et al., 1994; Sarabia et al., 1994; Bueno, 1995; Powell, 1995; Rajagopal et al., 1995; Camisón, 1996a; Fernández Sánchez, 1996; Ghobadian y Gallear, 1996; Sarabia y Serrano, 1996) lleva a considerar la calidad como una importante fuente de ventaja competitiva en estrecha relación con la estrategia empresarial para poder ser clave de éxito, y no sólo considerarla como un enfoque o factor aislado o excesivamente centrado en los aspectos productivos (Ehrenfeld, 1993; Shadur, 1995).

Hay que señalar que, la mayoría de trabajos en esta línea provienen de EE.UU., seguido de Europa y algunos países asiáticos y se centran principalmente en el sector industrial, así como también se detecta una preponderancia al análisis de organizaciones de gran tamaño. Esto está cambiando, y se observa a lo largo de esta última década que, el sector servicios está recibiendo mucha atención, siendo objeto de numerosos trabajos y parece que esta tendencia crecerá en un futuro, debido a la importancia creciente que éstos tienen en las economías desarrolladas. Por otro lado, también se está incrementando el volumen de estudios que se centran en el análisis de los requisitos y efectos que provoca el sistema de calidad en las pequeñas y medianas empresas.

Las investigaciones más recientes se han enfocado en conocer si los esfuerzos en calidad realizados por la organización se pueden considerar como uno de los factores generadores de una ventaja competitiva sostenible alcanzada por la empresa. Múltiples trabajos han indicado que los resultados obtenidos con las acciones en calidad de la empresa sientan, al menos parcialmente, las bases

sobre las cuales a largo plazo se sustentará la mejora de su posición competitiva (Ross y Shetty, 1985; Luchs, 1986; Garvin, 1988; Belohlav, 1993; Cole, Bacdayan y White, 1993; Spitzer, 1993; Grant, Shani y Krishnan, 1994 y Powell, 1995).

Por otro lado, hay quienes afirman que es indiscutible que la calidad es fuente de ventaja competitiva, pero no es la única fuente y por lo tanto ella sola no asegura el éxito competitivo (Dean y Bowen, 1994). Incluso autores como Hamel y Prahalad (1994) plantean la calidad como el precio para entrar en el mercado pero nunca una ventaja competitiva.

En general, la literatura atribuye la consideración de la calidad como un factor clave y fuente de ventaja competitiva, estudiando principalmente los efectos que la misma provoca sobre los resultados empresariales.

Así, encontramos que abunda la literatura que predice y contrasta las relaciones positivas existentes entre la calidad de los productos finales y el desempeño organizativo, medido principalmente por la mejora de indicadores de eficiencia y crecimiento (Capon, Farley y Hoening, 1990; Stratton, 1991; Van de Wiele et al., 1993; Wisner y Eakins, 1994; Rust, Zahorik y Keiningham, 1995; Ghobadian y Gallear, 1996; Reed, Lemak y Montgomery, 1996).

En esta línea también, figuran estudios como el de Paradise-Tornow (1991) y Wiley (1991) que han mostrado las conexiones entre la calidad de servicio prestado y diversos indicadores de desempeño, como la productividad, el tiempo empleado en la prestación y la frecuencia de repeticiones del servicio.

Otra serie de estudios se han centrado no tanto en los productos o servicios finales sino en los procesos. Estos analizan las prácticas organizativas y técnicas de calidad empleadas por las organizaciones (Benson, Saraph y Schroeder, 1991; Mann y Kehoe, 1994; Flynn, Schroeder y Sakakibara, 1995; Powell, 1995; Leal, 1997; Zhang, 2000).

Entre los autores que consideran que los planteamientos de la calidad están correlacionados con la rentabilidad se encuentran Ghobadian y Gallear (1996), quienes concluyen que por un lado, a corto plazo la calidad permite un aumento en el precio y a largo plazo un aumento de la cuota de mercado. Esta relación positiva también es puesta de manifiesto por Narver y Slater (1990) quienes señalan que es la orientación al cliente que posee la empresa la que lleva a aumentar la rentabilidad de la misma.

Como ya hemos visto y considerado, la orientación al cliente es uno de los principios básicos de la gestión de la calidad total. Reed et al. (1996) en su estudio relacionan la orientación que posee la empresa, que puede ser orientación al cliente u orientación a las operaciones, con los resultados empresariales. Aunque suponen que ambas orientaciones pueden resultar rentables para la empresa siempre en completa armonía con el entorno, al relacionar las distintas fuentes de mejora de los resultados con el tiempo de aparición de los beneficios, aquellas fuentes derivadas de una orientación al cliente producirán mejores resultados (en términos de reducción de costes o incremento de beneficios) a corto plazo que las derivadas de la otra orientación.

Otros estudios que podemos destacar en el ámbito internacional son los llevados a cabo por Flynn, Schroeder y Sakakibara (1995), Powell (1995), Scott (1995), Ahire (1996a y b), Dean y Snell (1996), Lemak, Reed y Satish (1996), Forker (1997), Hendricks y Singhal (1997a), Easton y Jarrell (1998), Simmons y White (1999) y Zhang (2000).

En el ámbito nacional, entre los trabajos empíricos más relevantes orientados a indagar sobre el rendimiento organizativo y los resultados del sistema de calidad, hay que señalar la investigación llevada a cabo por Leal (1995, 1997). Este autor investiga qué tipos de culturas predominan en las organizaciones españolas con sistemas de calidad implantados, qué impacto provoca el sistema sobre el rendimiento organizativo y los resultados propios del sistema y cuáles son

las mejores prácticas en materia de gestión y mejora de la calidad, concluyendo que los sistemas de gestión de calidad repercuten en diferentes indicadores de resultados de las empresas y revela una serie de rasgos que caracterizan a las organizaciones que obtienen los mejores rendimientos.

Según Camisón, Bou y Roca (2000), la capacidad de la empresa para alcanzar resultados positivos a través de la acción de la calidad descansa, en primer lugar, en la planificación formal de dicha acción; y en segundo lugar, en la adopción de enfoques de calidad proactivos que acentúen la orientación hacia el cliente pensando más en la “calidad de empresa” que sólo en la “calidad de producto”, a través de la implantación de sistemas de calidad en los cuáles los principios guían los esfuerzos y los instrumentos de gestión de calidad a aplicar.

A pesar de la gran y diversa literatura existente, buena parte de ella viene a concluir que la gestión de la calidad produce un impacto positivo sobre la organización que se manifiesta en aspectos tanto tangibles (resultados económicos o competitivos) como intangibles (clima laboral o cohesión interna).

3.3. RELACIÓN ENTRE EL ENFOQUE DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y EL DESEMPEÑO ORGANIZATIVO

En este apartado vamos a realizar una breve revisión bibliográfica de los estudios que tienen por objeto la evaluación de los efectos que los enfoques de gestión de la calidad tienen sobre los resultados empresariales. Aquí, podemos distinguir dos tipos de estudios: por un lado, aquellos que analizan los efectos que los enfoques de aseguramiento de la calidad provocan en la empresa, concretamente analizando el modelo de referencia de las normas ISO 9000 (Jeng, 1998; Beattie y Sohal, 1999; Huarng, Horng y Chen, 1999; Simmons y White, 1999; Diz, Urgal, Gueimonde y Arévalo, 2000; Martínez, Balbastre, Escribá y González, 2000); y por otro, aquellos que tienen por objeto conocer cuál es la

influencia que ejerce la gestión de la calidad total sobre el desempeño organizativo, interpretado como sinónimo de resultados empresariales¹.

Respecto al primer grupo de estudios mencionado, abunda el estudio de los beneficios que la implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad puede reportar a la organización, como ya comentamos en el capítulo 2. La relación entre el enfoque de aseguramiento de la calidad tomando como referencia las normas ISO 9000 y los resultados ha sido puesta de manifiesto por trabajos como los de Rao, Rangunathan y Solis (1997) o Huarng, Horng y Chen (1999), aunque hay que señalar la falta de homogeneidad a la hora de establecer los indicadores para la medición del desempeño organizativo.

Por otro lado, González y Fernández (2000), Martínez, Balbastre, Escribá, González y Pardo (2000) y Martínez, Balbastre, Escribá y González (2000) comparan las expectativas que la empresa posee al implantar un sistema de aseguramiento de la calidad y el grado de cumplimiento de las mismas en términos de beneficios reportados.

Diz et al. (2000) analizan los resultados alcanzados por empresas que han implantado sistemas de gestión de la calidad acordes a las normas ISO 9000 y han obtenido la certificación por un agente externo con empresas que no han recibido la certificación, y concluyen que los resultados son significativamente superiores en el primer caso. Otros autores como Rao et al. (1997) y Sun (1997), respecto a la certificación del sistema, afirman que las empresas certificadas según las normas ISO 9000 obtienen mejores resultados que aquellas que no lo están.

Asimismo, del estudio realizado por Diz et al. (2000) se desprende la idea de que los mejores resultados los obtienen las empresas que antes acceden a la certificación, lo que indica que, efectivamente, las empresas pueden obtener mejores resultados del sistema de calidad a medida que éste se va consolidando y madurando. En esta línea destacamos que otros estudios encuentran relaciones

¹ Los resultados empresariales se corresponden con el término inglés *business performance*.

significativas entre la madurez del sistema de gestión de la calidad (medida en términos de años de experiencia con el sistema) y los resultados globales de la empresa (Leal, 1995; Ahire, 1996b; Lemak, Reed y Satish, 1996; Easton y Jarrel, 1998; Agus y Abdullah, 2000).

También, la literatura señala que existe una relación entre el grado de satisfacción con la certificación del sistema de calidad y los beneficios experimentados tras la misma (Buttle, 1997; Escanciano, 2000b).

Tal y como señala Powell (1995) es difícil demostrar que los sistemas de calidad estén directa y positivamente correlacionados con el rendimiento global de las empresas ya que, sobre éstos inciden también otros factores difíciles de medir. Por tanto, hemos de señalar la dificultad que existe para establecer una relación entre calidad y las demás variables empresariales, pero a la luz de la evidencia empírica de los trabajos revisados se puede afirmar que existe una incidencia positiva de la implantación de los sistemas de gestión de la calidad sobre el rendimiento económico-financiero de las organizaciones (Diz et al., 2000).

En cuanto al enfoque de gestión de la calidad total, hasta la fecha, la literatura académica ha prestado siempre más atención a cómo implantar la GCT, es decir a los aspectos relacionados con el proceso, que a su propio contenido, esto es, a la sustancia de las actividades de la GCT que tienen un impacto en los resultados de la empresa o performance y/o en la habilidad para competir (Dean y Bowen, 1994; Reed et al., 1996).

La tendencia ha comenzado a cambiar y a lo largo de las dos últimas décadas ha sido notable el interés mostrado por los investigadores en nuestra área científica hacia los sistemas de gestión de la calidad y su impacto sobre la organización, tanto en el ámbito de resultados económicos o competitivos como en el de resultados intangibles, como pueden ser el clima laboral o la cohesión interna.

En esta última línea de investigación, hay que señalar la escasa homogeneidad que existe en los trabajos empíricos realizados hasta la fecha, en aspectos relativos a objetivos, metodología e hipótesis de partida principalmente. Como señalan Criado y Vázquez (1999), estas investigaciones presentan diferencias que dificultan la obtención de resultados generalizables debido, principalmente, al distinto nivel o rigor metodológico y por tanto, se encuentran diferencias notables en cuanto al carácter científico y parcialidad de los resultados y conclusiones obtenidas.

Especial mención requieren Hendricks y Sighal (1996, 1997a y b, 1998, 1999) al relacionar positivamente la gestión de la calidad total con el desempeño financiero, medido en términos de crecimiento, eficiencia y valor de mercado de la empresa.

La gestión de la calidad total se apoya en una serie de principios y técnicas que ofrecen la posibilidad de obtener ventajas competitivas que además sean sostenibles a medio y largo plazo (Serrano, López y Alonso, 1998). En primer lugar, una adecuada implantación de sistemas orientados a la calidad constituye una potencial fuente de ventajas competitivas tanto en costes (Crosby, 1979; Deming, 1982; Garvin, 1983) como en diferenciación, al permitir mejorar la satisfacción del cliente y proporcionar una fuente de innovación organizativa que permite utilizar todos los recursos de la empresa de forma más productiva (Wruck y Jensen, 1994).

En segundo lugar, resulta necesario no sólo obtener ventajas competitivas sino garantizar la sostenibilidad de las mismas a lo largo del tiempo. En este aspecto la gestión de la calidad total constituye una excelente oportunidad para desarrollar dentro de la empresa capacidades específicas que den como resultado una mayor destreza en la explotación conjunta de recursos, tanto tangibles como intangibles, a partir de una serie de rutinas organizativas (Grant, 1991). Y como ya se ha visto en el primer capítulo, estas capacidades, en la medida en que no

sean generalizables o fácilmente imitables, entre otros requisitos, constituyen la base para alcanzar una o varias ventajas competitivas sostenibles en la empresa (Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1987; Peteraf, 1993).

Bajo nuestro punto de vista, las razones que explican que la gestión de la calidad total contribuirá a conseguir ventajas competitivas sostenibles, recaen en la medida en que ésta sea impulsora de una serie de acciones que permitan crear, desarrollar y defender una serie de recursos y capacidades de carácter intangible semejantes a los planteados a lo largo del primer capítulo.

Autores como Guinjoan y Pellicer (1990), Grant et al. (1994) y Camisón (1996) señalan que una mejora de la gestión de los recursos derivada de las acciones de gestión de la calidad puede llevar a la consecución de una ventaja competitiva. Por tanto, apoyándonos en esta idea, la hipótesis que avanzamos es que se puede conseguir una ventaja competitiva gracias a que la GCT es capaz de crear competencias distintivas frente a la competencia en la gestión de los diferentes recursos poseídos por la empresa. Para ello, nos basaremos en el enfoque de recursos y capacidades que hemos analizado en el primer capítulo.

Si se atiende a los principios que rigen la gestión de la calidad total en la empresa, se puede decir, que la misma puede defender y explotar los recursos intangibles que sustentan las capacidades organizativas. Siguiendo a Hall (1993), la ventaja competitiva es resultado de la posesión, explotación y desarrollo de estas capacidades, que engloban dos conceptos; por un lado, las competencias distintivas y por otro los recursos intangibles. Recordando la clasificación realizada por este autor de las capacidades, así como los recursos intangibles que las sustentan, los principios de la GCT pueden ayudar a desarrollar y apoyar las capacidades funcionales y culturales en la empresa, al mismo tiempo que fomentar otro tipo de recursos como puede ser la reputación, o las relaciones con los proveedores y clientes, bases de las capacidades posicionales (Escrig, 1998).

Como ya se apuntó en el capítulo 1, no todos los recursos que posee la empresa pueden ser considerados como activos estratégicos. Uno de los requisitos clave que debe poseer un recurso para ser considerado activo estratégico, esto es, factor capaz de generar ventajas competitivas sostenibles, es su inimitabilidad (Barney, 1986, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993). En esta línea, Powell (1995) señala que los sistemas de gestión de calidad total poseen el carácter de ser imperfectamente imitables e imperfectamente transferibles, por lo tanto podrán ser capaces de generar ventajas competitivas.

Además, los recursos por sí solos no pueden generar ventajas competitivas, sino que éstas son resultado de la actuación conjunta de los mismos y de la creación de complejos patrones de interacción entre ellos gestionados y coordinados de una manera adecuada (Grant, 1991; Fernández, 1993). Con la adopción de los principios de la GCT, la organización es considerada como un sistema total, donde todos los miembros están implicados, comenzando por el compromiso que adquiere la Dirección, y todas las áreas están interrelacionadas, de forma tal que no se enfatizan unas funciones sobre otras sino que las distintas funciones y áreas de la empresa se conciben como diferentes aspectos de un único proceso (Belohlav, 1993). Esta orientación a los procesos conlleva a una mejor gestión y dirección de todos los recursos (Escrig, 1998).

Desde el punto de vista de la teoría de recursos, el éxito se deriva de recursos valiosos que no pueden ser imitados por otras empresas, y para los cuales no existen sustitutos. En este sentido, la mayoría de estudios empíricos concluyen que la GCT produce valor, a través de una serie de beneficios que genera su implantación, y además, a pesar de la amplia difusión y conocimiento de la GCT en nuestros días, según Powell (1995) hay poderosas razones que conducen a pensar que la GCT es efectivamente imperfectamente imitable. Entre ellas, hay que destacar que la orientación a los procesos (más que a los resultados), las características propias de cada empresa o sector a la hora de implantar la GCT, así como el grado o madurez de la implantación eficaz del sistema, el compromiso

que adquiere la dirección y todos los miembros de la organización, las relaciones con los proveedores, el Know-how, la reputación y la cultura empresarial o la habilidad para trabajar en grupo, así como otra serie de competencias distintivas desarrolladas impiden gracias a su naturaleza intangible que otras empresas puedan implantar la GCT de forma exacta y consiguiendo los mismos resultados.

Hay que tener en cuenta también, que es la heterogeneidad de recursos lo que permite apropiarse de las rentas generadas y que los mecanismos de aislamiento que propone Rumelt (1984) para que esto se haga de manera sostenida a lo largo del tiempo resultan fundamentales. En la medida en que la GCT haga posible que se activen estos mecanismos actuando los mismos como “barreras a la imitación”, la podremos considerar fuente de ventaja competitiva.

En primer lugar, la GCT puede generar *ambigüedad causal*, en el sentido que en algunos casos resulta prácticamente imposible determinar cuáles han sido las causas que han llevado a la ventaja o resultados alcanzados. El compromiso que la GCT supone con todos sus principios hace muy difícil conocer en que medida cada uno de ellos ha contribuido al resultado. En este caso y contribuyendo a la generación de ambigüedad, la cultura también posee un destacado papel.

Por otra parte, las *deseconomías de comprensión del tiempo* que se presentan como obstáculo para la imitación supone que en muchos casos resulte imposible acortar el tiempo necesario para conseguir una determinada competencia distintiva porque ésta se ha ido desarrollando a lo largo del tiempo, a través principalmente de la experiencia y el aprendizaje, y está sumergida en rutinas organizativas complejas. Para alcanzar un grado de implantación completo de la GCT en una empresa se requiere cierto tiempo. El intervalo de tiempo requerido varía de unas empresas a otras, alcanzando antes, por diversos motivos, unas que otras la madurez del sistema de calidad total. Muchas competencias alcanzadas a través de la GCT, como por ejemplo, la implicación y formación del

personal, las relaciones con proveedores, el know-how y la cultura orientada hacia la calidad muestran que éstas son fruto del paso del tiempo y de su potenciación mediante la experiencia o el aprendizaje.

Las *ventajas de mover primero* resultan importantes en la GCT, en el sentido que van a permitir a la empresa adelantarse a sus competidores. Ejemplo claro es el de la reputación. En la medida en que la GCT fomente una buena reputación, la posición competitiva de la empresa se fortalece. Si, como indica un principio, la GCT satisface las necesidades de los clientes, debido a un mayor conocimiento y preocupación por las mismas proporcionando un mayor valor, a la empresa le resultará más fácil fidelizar a sus clientes y a los competidores les dificultará la entrada para competir eficazmente ante esta situación.

La organización que implante la GCT antes que sus competidores se presupone por este mecanismo, que poseerá antes las competencias distintivas generadoras de ventajas competitivas y que mediante procesos de innovación y aprendizaje contemplados dentro de la GCT podrá desarrollar con mayor facilidad y rapidez estas competencias, asegurando así la sostenibilidad de las ventajas alcanzadas.

Finalmente, la importancia de la GCT para fomentar competencias que no son comercializables y al clima que requiere su implantación, resultan factores especialmente relevantes para considerarla fuente de ventajas competitivas. El compromiso de la dirección y todos los empleados, el trabajo en equipo y la cooperación, un estilo de dirección participativo y en general la especial atención sobre el factor humano son determinantes de considerar la GCT como un factor clave para alcanzar el éxito competitivo.

En definitiva, la ventaja competitiva proviene de unos recursos intangibles, que le proporcionan unas competencias distintivas las cuales permiten obtener unos beneficios superiores, es decir, un desempeño organizativo mejor. Y aunque todas las empresas lleguen a introducir los principios de la GCT en su

organización, ello no supondrá que deje de concebirse como arma competitiva, debido a las características comentadas en que se apoya.

En nuestra investigación, consideramos que los principios en que se apoyan los diferentes enfoques de gestión de la calidad supondrán la utilización de prácticas organizativas y técnicas de calidad empleadas distintas, así, como su grado de implantación, y el interés se centra en observar cómo repercuten esto sobre el desempeño organizativo. En la literatura, la gran variabilidad de resultados obtenidos en la puesta en práctica de las técnicas de calidad sobre los resultados empresariales o desempeño podría explicarse, según Webley y Cartwright (1996) por fallos o errores cometidos a la hora de convertir los principios generales del enfoque de calidad adoptado en técnicas concretas de actuación.

Nuestra principal aportación es que el impacto que producen los sistemas de gestión de la calidad sobre el desempeño organizativo viene explicado por su contribución en la generación de diversas competencias distintivas. En esta línea pretendemos demostrar que *las técnicas y prácticas operativas de mejora de la calidad aplicadas por las empresas con un enfoque de gestión de la calidad total obtendrán un superior desempeño organizativo que aquellas empresas que apliquen técnicas y prácticas bajo un enfoque de aseguramiento de la calidad, debido a las diferencias en competencias distintivas generadas en ambos enfoques.*

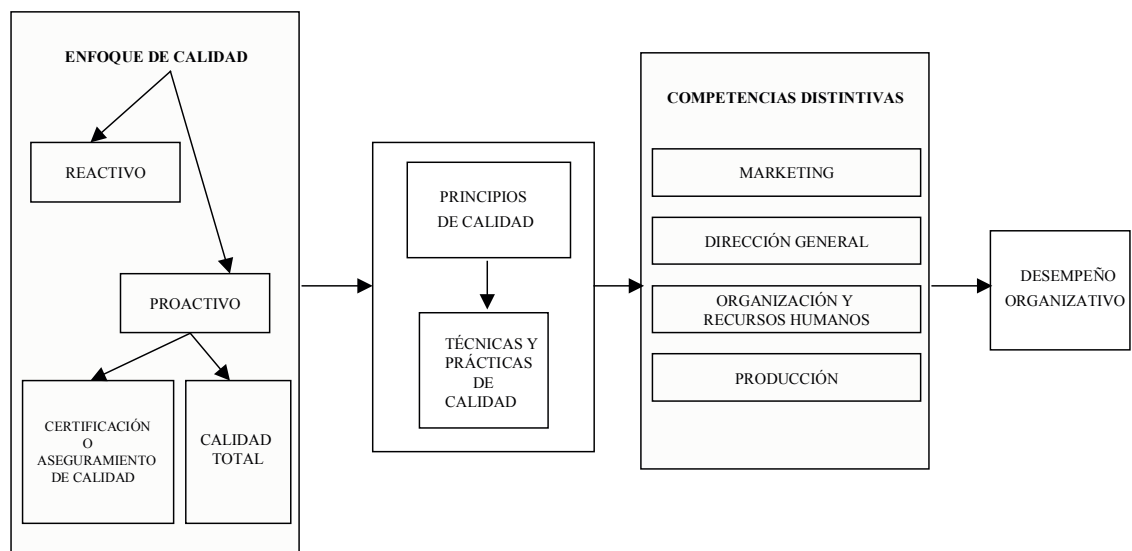
Para conseguir esto, que configura nuestro propósito, hemos propuesto un modelo teórico que se presenta en el siguiente apartado y enunciado una serie de hipótesis que se pretenden contrastar.

3.4. MODELO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

Como ya planteamos en la introducción de esta tesis doctoral, pretendemos demostrar que la gestión de la calidad total conduce en la empresa a la generación de diversas competencias distintivas, que consecuentemente por su carácter de activos estratégicos generarán un mayor desempeño organizativo respecto a la competencia. Si esto es así, podremos considerar la gestión de la calidad total como una importante fuente de consecución de ventajas competitivas sostenibles para la empresa, dado su carácter de inimitabilidad e insustituibilidad, entre otros aspectos, como ya explicamos en los epígrafes anteriores.

El esquema que nos permite seguir cuáles son las variables estudiadas y la posible relación entre ellas se refleja en la figura 3.1. Esta figura muestra las relaciones objeto de análisis en esta investigación y que utilizamos para el desglose en una serie de hipótesis básicas a contrastar.

Figura 3.1: Modelo de relaciones entre el enfoque de calidad, principios y técnicas de calidad, competencias distintivas y desempeño organizativo.



3.5. HIPÓTESIS A CONTRASTAR

Para conseguir nuestro objetivo, en primer lugar, vamos a clasificar las empresas según el enfoque de gestión de la calidad que adopten. Así, por un lado, en un grupo estarían aquellas empresas que adoptan un *enfoque reactivo o de control de la calidad*. Este tipo de empresas no desarrollan planes de gestión de calidad sino que utilizan técnicas operativas con el único fin de controlar la calidad. El otro grupo estaría formado por aquellas empresas que adoptan una *orientación proactiva o estratégica en la gestión de la calidad*, es decir, poseen una clara planificación de la calidad y perciben a la misma como una fuente de ventajas competitivas sostenibles que les permite diferenciarse de la competencia y mejorar así sus resultados empresariales.

A su vez, dentro de las empresas que tienen una orientación proactiva, distinguiremos aquellas que siguen un *enfoque de aseguramiento* de la calidad, de aquellas que siguen un *enfoque de gestión de la calidad total* como puede ser actuar teniendo como referencia el Modelo EFQM de Excelencia. Las principales diferencias entre ambos enfoques ya han sido puestas de manifiesto en el capítulo 2, con lo que únicamente señalaremos que el primero se centra exclusivamente en aspectos de carácter técnico de los procesos, mientras que el segundo incorpora, además, aspectos intangibles o culturales de la gestión de la calidad.

Por tanto, en función de la existencia de un plan de calidad en la organización y de la postura o actitud de la empresa respecto a la calidad, clasificamos a las empresas según el enfoque de calidad adoptado, encontrando de esta forma empresas que tienen enfoques reactivos y otras con enfoques proactivos, diferenciando así las iniciativas de gestión de calidad según cual sea el enfoque, para poder determinar, como apuntan en su trabajo Camisón, Bou y Roca (2000), que las técnicas y prácticas operativas de la calidad aplicadas dependerán del enfoque de calidad adoptado por la empresa. En esta línea, planteamos la primera hipótesis de nuestra investigación:

H1: *Las técnicas y prácticas operativas de la calidad aplicadas dependen del enfoque de calidad adoptado por la empresa.*

En segundo lugar, como hemos recogido en nuestro modelo (figura 3.1), resulta fundamental que las técnicas y prácticas de calidad estén respaldadas por principios de calidad para conseguir que éstas resulten eficaces.

El sistema de gestión de la calidad, como señala la literatura (Dean y Bowen, 1994; Saunders y Preston, 1994; Sitkin, Sutcliffe y Schroeder, 1994; Hill y Wilkinson, 1995; Powell, 1995; Boaden 1997; Lau y Anderson, 1998), se caracteriza por una serie de principios básicos que sirven para guiar las actuaciones de la organización en materia de calidad, así como a su vez, por un conjunto de técnicas y prácticas que son los instrumentos para implantar dicho sistema.

Por lo tanto, aunque buena parte de los estudios revisados entremezclen ambos, principios y técnicas (Waldman, 1994; Powell, 1995 o Leal, 1997), nosotros creemos que deben ser diferenciados claramente, como ya señalamos en el capítulo 2. De tal forma, entendemos que *la adopción de los principios que rigen la GCT depende del enfoque de calidad seguido por la empresa*, y en esta línea, enunciamos nuestra siguiente hipótesis:

H2: *Las empresas con un enfoque de gestión de la calidad total, fundamentan en mayor grado sus acciones en los principios básicos de la GCT que las empresas que siguen un enfoque de aseguramiento de la calidad.*

Por tanto, la eficacia de los esfuerzos realizados en materia de calidad depende del apoyo de las técnicas sobre los principios, y en esta línea el soporte cultural de la organización va a suponer la obtención de resultados significativamente superiores respecto a aquellas empresas que implantan sistemas de calidad sin tener este apoyo. Esta posición teórica es sostenida por

estudios como los de Atkinson (1990), Hildebrant (1991), Bounds et al. (1994), Grant, Shani y Krishnan (1994), Camisón (1995), Chapman, Murray y Mellor (1997), Hendricks y Singhal (1997a, 1999) y Leal (1997).

Por otro lado, si partimos de la consideración de las competencias distintivas como activos estratégicos para la organización, la posesión de las mismas redundará en un mejor desempeño organizativo que hará destacable la mejor posición competitiva de la empresa respecto a sus competidores. Por tanto, la siguiente hipótesis a contrastar la podemos formular de la siguiente forma:

H3: Las diferentes competencias distintivas adquiridas por la empresa siempre conducirán a un mejor desempeño organizativo.

Esta relación ha sido puesta de manifiesto por numerosos autores que han analizado la ventaja competitiva desde la perspectiva de los recursos y capacidades y han expresado que los activos o recursos estratégicos y su gestión son la clave para conseguir ventajas competitivas sostenibles (Aaker, 1989; Dierickx y Cool, 1989; Barney, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Black y Boal, 1994; Lado y Wilson, 1994; Tampoe, 1994; Fernández, 1995; Hunt, 1995; y Oliver, 1997), aunque cabe señalar que son muy pocos los que han realizado estudios empíricos que avalen esta relación. Concretamente, entre estos últimos, encontramos: Snow y Hrebiniak (1980) que demostraron la relación entre estrategia, competencias distintivas y resultados empresariales, Conant, Mokwa y Varadarajan (1990) quienes relacionaron la estrategia, las competencias distintivas en marketing y los resultados empresariales, Rangone (1997) que analizó los aspectos intangibles del desempeño organizativo o Hall (1993) que relacionó los recursos intangibles y capacidades con la ventaja competitiva sostenible.

En esta línea, Fernández, Montes y Vázquez (1998) realizan un análisis teórico y sugieren que el nivel de acumulación y explotación de recursos

intangibles puede tener una influencia importante sobre la competitividad y los resultados de las empresas.

Oliver (1997), por otro lado, propone un modelo teórico cuya implicación clave es que la habilidad de la empresa para generar rentas gracias a sus recursos y capacidades dependerá principalmente de la eficacia de la empresa en gestionar el contexto social de esos recursos y capacidades.

Y Lado y Wilson (1994), apoyaron de forma teórica mediante proposiciones, contando con una amplia revisión de la literatura, que los sistemas de recursos humanos en la empresa pueden conducir a una ventaja competitiva sostenible porque facilitan el desarrollo y la utilización de las competencias organizativas² y a su vez, estos pueden ser fuente de vulnerabilidad de la ventaja cuando contribuyen a la destrucción de estas competencias o impiden la utilización de las mismas. Por tanto, desde su óptica las competencias derivadas de los sistemas de recursos humanos son necesarias para alcanzar una posición competitiva, pero no suficientes para conseguir una ventaja competitiva sostenible.

También otra serie de autores como Aaker (1989) o Tampoe (1994), se apoyan en casos prácticos con el fin de respaldar la relación existente entre las variables que estudiamos.

Pero, como ya hemos anticipado, los distintos enfoques de calidad que pueden adoptar las empresas, por sus principios básicos, se distinguirán respecto a las competencias distintivas que de ellos se generan. Por un lado, un enfoque de aseguramiento está dirigido y orientado principalmente a la aplicación de prácticas y técnicas que enfatizan sobre todo aspectos relacionados con el proceso

² Estos autores denominan competencias organizativas (*organizational competences*) a aquellos recursos y capacidades específicos de la empresa que poseen las características de activos estratégicos. Otros autores han optado por denominar a los mismos: competencias distintivas (*distinctive competences*) (Selznick, 1957; Reed y DeFillippi, 1990; Fiol, 1991), competencias básicas (*core competences*) (Prahalad y Hamel, 1990); Competencias específicas de la empresa (*firm-specific competencies*) (Pavitt, 1991) o capacidades organizativas (*organizational capabilities*) (Ulrich y Lake, 1990; Stalk, Evans y Shulman, 1992) reflejando un amplio rango de objetivos de investigación y perspectivas teóricas.

productivo, en nuestro caso en el área de la producción de servicios. Por lo tanto, en este enfoque predominan las prácticas relacionadas con los aspectos técnicos. Sin embargo, un enfoque de gestión de calidad total es un modelo mucho más completo y global, en el cual se implican todos los miembros de la organización y tiene en cuenta los aspectos socio-culturales en la organización, de manera que las prácticas y técnicas relacionadas con la gestión de recursos humanos y aspectos culturales cobran máxima relevancia (Camisón, Bou y Roca, 2000).

Esta distinción nos permite formular las siguientes hipótesis que hacen referencia a la clase de competencias que generan ambos enfoques y el por qué de dichas diferencias. Para ello, nos basamos en que *el modelo de gestión de la calidad adoptado por la organización condicionará la generación de competencias distintivas*, de forma que:

H4a: *Un modelo de aseguramiento de la calidad contribuirá en menor medida que un modelo de gestión de la calidad total a la generación de competencias distintivas en marketing.*

H4b: *Un modelo de aseguramiento de la calidad contribuirá en menor medida que un modelo de gestión de la calidad total a la generación de competencias distintivas en dirección.*

H4c: *Un modelo de aseguramiento de la calidad contribuirá en menor medida que un modelo de gestión de la calidad total a la generación de competencias distintivas en organización y recursos humanos.*

H4d: *No hay diferencias significativas entre el enfoque de aseguramiento y el enfoque de gestión de la calidad total considerados a la generación de competencias distintivas en la producción de servicios.*

En la presente investigación, vamos a partir de la idea de que las diferencias entre un enfoque de aseguramiento y un enfoque de gestión de la calidad total respecto a la generación de competencias distintivas estarán relacionadas con aspectos socioculturales y no con aspectos técnicos de los procesos.

Hay que señalar que, para corroborar la relación existente entre el enfoque de calidad y las competencias distintivas, hasta el momento, no tenemos constancia de ningún trabajo publicado que relacione de forma explícita estas dos variables, si bien, esta conexión es sugerida de forma implícita en los trabajos realizados por Powell (1995) o Escrig (1998).

Concluyendo, en esta investigación vamos a considerar que la adopción de un enfoque de gestión de la calidad va a generar una serie de competencias distintivas en las distintas áreas que hemos considerado: marketing, producción de servicios, dirección y en organización y recursos humanos. También hemos comentado que las competencias distintivas contribuyen a mejores resultados empresariales, es decir, en un mejor desempeño organizativo, por lo tanto parece lógico pensar que, *las diferentes competencias distintivas adquiridas por la empresa gracias a la adopción de un enfoque de calidad siempre resultarán en un mejor desempeño organizativo*. Con el fin de ratificar esta afirmación proponemos las dos últimas hipótesis que relacionan el enfoque de calidad adoptado directamente con el desempeño organizativo alcanzado:

H5a: *Las empresas con un enfoque proactivo obtendrán mejor desempeño organizativo que las que adoptan un enfoque reactivo.*

H5b: *Las empresas que adopten un enfoque de gestión de la calidad total obtendrán mejor desempeño organizativo que las que adopten un enfoque de aseguramiento de la calidad.*

En referencia a la primera hipótesis, la literatura existente muestra resultados contradictorios. Mientras que Powell (1995) señala que las empresas con un enfoque de gestión de la calidad total obtienen mejores resultados que las que no tienen este enfoque, encontramos otros autores como Mathews (1992) o Fuchsberg (1993) que concluyen en sus estudios empíricos que las empresas con enfoques proactivos, concretamente, la gestión de la calidad total no obtienen como consecuencia de ello mejores resultados que las que no adoptan este enfoque.

El argumento encontrado por algunos autores que justifica que la gestión de la calidad total no genere buenos resultados empresariales, al menos a corto plazo, reside, entre otros factores, en los mayores costes para la empresa que implica la adopción del sistema, incremento de la burocracia, excesivo consumo de tiempo directivo y exigencia de gran compromiso a los empleados (Fuchsberg, 1992; Mathews y Katel, 1992; Schaffer y Thomson, 1992; Naj, 1993) e incluso reduce la satisfacción de los clientes, al ofrecer más de lo que la empresa realmente puede ofrecer (Byrne, 1997).

Por otro lado, algunos de estos argumentos han sido puestos de manifiesto en trabajos como los de Lamprecht (1996), McLachlan (1996), Mallak, Bringelson y Lyth (1997) o Seddon (1997), referidos a las empresas certificadas según la normativa ISO 9000, es decir, empresas que siguen un enfoque de aseguramiento de la calidad. Para los citados autores, la certificación conduce a incremento de costes, conlleva invertir gran cantidad de tiempo, y otra serie de inconvenientes como ya indicamos en el capítulo 2.

Por lo que respecta a la segunda hipótesis, dentro de las empresas que adoptan un enfoque proactivo, aquellas que implantan técnicas asociadas a la calidad total así como sus principios obtendrán un mejor desempeño organizativo que aquellas que implantan únicamente técnicas de aseguramiento de la calidad. Esto tiene su fundamento teórico en la consideración de que los principios en los

que se respaldan los sistemas de gestión de la calidad total poseen las características de los activos estratégicos capaces de generar ventajas competitivas sostenibles, entre ellas la imperfecta imitabilidad y transferibilidad que señala Powell (1995). De tal forma que, la implantación de técnicas generalmente asociadas a la calidad no producen mejores resultados si no van asociadas a los principios que poseen las características de activos estratégicos.

Zhang (2000) establece una comparación empírica entre las normas ISO 9000 y la gestión de la calidad total y sus efectos sobre los resultados empresariales, concluyendo que ambos enfoques contribuyen a la mejora de los resultados, pero la GCT repercute en mayor medida tanto sobre los resultados estratégicos como los resultados operativos.

Son numerosos los autores que afirman que las técnicas y principios en los que se apoya la GCT son fuente de ventajas competitivas con la consiguiente repercusión en los resultados que de ello se deriva, como ya comentamos en el epígrafe 3.3. Entre ellos, Narver y Slater (1990), Powell (1995), Ghobadian y Gallear (1996), Reed et al. (1996), Leal (1997) y Zhang (2000).

Una vez enunciadas las hipótesis básicas y las cuestiones a investigar en esta tesis, cabe enunciar la información necesaria para el logro de los objetivos propuestos, aunque se desarrollará posteriormente en el siguiente capítulo. Concretamente, necesitaremos recopilar información referente al enfoque de calidad adoptado por la organización y su grado de implantación del sistema de calidad en la empresa; competencias distintivas generadas en marketing, producción de servicios, en dirección general y organización y recursos humanos y por último, información sobre el desempeño organizativo. Además de esta información primordial, necesitamos conocer aspectos básicos o características generales de las organizaciones, como son: sector de actividad, tamaño de la empresa, número de niveles jerárquicos, estrategia seguida por la empresa y su estructura organizativa.

PARTE II

CAPÍTULO 4

Metodología de la investigación empírica

A continuación, vamos a exponer y justificar los diferentes pasos realizados para diseñar y proceder a la realización del trabajo empírico, en aras a recoger la información necesaria que permita contrastar las hipótesis planteadas y validar el modelo teórico propuesto en el capítulo anterior.

4.1. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA DE EMPRESAS

Para poder llevar a cabo nuestra investigación es necesario seleccionar la muestra de empresas entre el conjunto de la población objetivo de análisis. En primer lugar, vamos a exponer los criterios que hemos seguido para determinar dicha muestra y posteriormente, vamos a proporcionar una serie de datos descriptivos que aportan conocimiento sobre el perfil de la muestra de empresas de nuestra investigación.

4.1.1. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Para aportar evidencia empírica sobre los objetivos propuestos y contrastar las hipótesis expuestas en el capítulo anterior, del total de la población objeto de estudio compuesta por las medianas y grandes empresas de servicios ubicadas en España de los siguientes sectores principalmente: hostelería, bancario, seguros, transporte y hospitales, se seleccionó una muestra aleatoria mediante un procedimiento de muestreo estratificado, intentando mantener las mismas proporciones que se observan en la población objeto de estudio. La selección de la muestra se realizó a partir del directorio de empresas denominado *Duns 50.000 principales empresas españolas, edición 2000*, en el cual la población de los sectores considerados supone un total de 1044 empresas.

La ficha técnica de la investigación se muestra en la tabla 4.1. Las empresas seleccionadas y encuestadas fueron 152, y la información se obtuvo mediante entrevistas personales realizadas a los directores generales o directores de calidad de dichas empresas con base en un cuestionario estructurado.

Tabla 4.1: Ficha técnica de la investigación empírica

UNIVERSO Y ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	1044 empresas de servicios radicadas en España (hoteles y restaurantes, bancos y cajas de ahorro, agencias de seguros, compañías de transporte, hospitales y otros servicios)
TAMAÑO DE LA MUESTRA	152 empresas
NIVEL DE CONFIANZA	95%
ERROR MUESTRAL	$\pm 7\%$
PROCEDIMIENTO DE MUESTREO	Muestreo aleatorio estratificado por sectores
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO	Junio y Julio de 2000
TIPO DE ENTREVISTA	Entrevista personal con cuestionario estructurado a directores generales o directores de calidad

Entre los diferentes criterios cuantitativos que se pueden considerar para clasificar las empresas según el tamaño, para la selección de esta muestra de empresas hemos utilizado los criterios que establece la Cuarta Directiva 78/660/CEE teniendo en cuenta la Recomendación de la Comisión Europea (tabla 4.2.).

Tabla 4.2: Clasificación de las empresas según la Recomendación de la Comisión Europea. Expresado en millones de euros.

TAMAÑOS	CRITERIOS		
	Empleados	Balance Gral. Anual	Volumen de negocio
Pequeña	menos de 50	hasta 5	hasta 7
Mediana	entre 50 y 249	entre 5 y 27	entre 7 y 40
Grande	igual o más de 250	más de 27	más de 40

Fuente: Diario Oficial de las Comunidades Europeas (30 de abril de 1996)

Tal y como establece la Cuarta Directiva, para que una empresa se considere dentro de una categoría, debe cumplir, al menos, dos de los tres requisitos señalados en la tabla 4.2. Atendiendo a ello, todas las empresas pertenecientes a la muestra objeto de estudio son consideradas medianas y grandes empresas porque poseen 50 o más empleados y alguno de los otros dos requisitos a cumplir.

4.1.2. PERFIL DE LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

En este apartado hemos creído oportuno realizar un análisis descriptivo de un conjunto de variables de clasificación, extraídas del cuestionario, que como se comentará en el siguiente epígrafe, ha sido el instrumento utilizado para la recogida de información. Este conjunto de variables analizadas nos permitirá conocer algunas características de la muestra y así obtener un perfil global del conjunto de empresas entrevistadas.

En este sentido, vamos a presentar las características generales de las empresas pertenecientes a la muestra, describiendo: los sectores de actividad, la localización geográfica, tamaño y la estructura organizativa.

En primer lugar, respecto a la distribución de la muestra por sectores (tabla 4.3), hay que señalar que todas las empresas que pertenecen a la muestra son del sector servicios, ya que hemos centrado nuestro análisis sobre esta población, debido principalmente al auge y la importancia de dicho sector en la actualidad y al menor número de investigaciones realizadas sobre el mismo en comparación con el sector industrial en materia de gestión de la calidad. Por tanto, hemos agrupado las empresas entrevistadas en cinco sectores de actividad que consideramos importantes dentro del sector servicios: hostelería, bancario, seguros, transporte y hospitales, perteneciendo a los mismos el 72,4% de las empresas y el resto, el 27,6%, lo constituyen empresas que realizan otra serie de actividades pero también pertenecientes al sector servicios.

Tabla 4.3: Distribución por sectores

SECTORES	% empresas	Número de empresas
Hostelería	17,8	27
Bancario	9,2	14
Seguros	16,4	25
Transporte	19,1	29
Hospitales	9,9	15
Otros servicios	27,6	42
	100,0	152

La localización geográfica de las empresas pertenecientes a la muestra figura en la tabla 4.4. En ella se refleja que hemos realizado las entrevistas en

diversas e importantes comunidades del territorio español, debido principalmente a que la ubicación física de las empresas matrices o centrales de las grandes empresas entrevistadas se encontraban en áreas como Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla o Bilbao, entre otras. Por eso en estas ciudades comentadas se encuentra el 82,9% de las empresas que componen la muestra.

Tabla 4.4: Localización geográfica

ÁREA GEOGRÁFICA	% empresas	Número de empresas
Madrid	20,4	31
Cataluña	25,7	39
Comunidad Valenciana	19,7	30
Andalucía	7,2	11
La Rioja	7,9	12
País Vasco	9,9	15
Galicia	9,2	14
	100,0	152

Por otro lado, de los datos obtenidos se desprende que la dimensión media de las empresas de servicios encuestadas es de casi 628 trabajadores, distribuidos entre personal directivo, cuadros medios, técnicos especialistas, personal de apoyo y personal de línea. La media de niveles jerárquicos que poseen las empresas que configuran la muestra es de 4, siendo el mínimo de 1 y el máximo de 20 niveles.

En cuanto a la estructura organizativa, predominan las empresas con una estructura jerárquica basada en funciones (27%) seguido de las que tienen una estructura simple (24,3%), y la estructura que se da con menor frecuencia entre las empresas de la muestra es la estructura divisional por productos (3,3%) como se puede observar en la tabla 4.5.

Tabla 4.5: Estructura organizativa

ESTRUCTURA	% empresas	Número de empresas
Estructura simple	24,3	37
Estructura jerárquica basada en funciones	27	41
Estructura profesional	16,4	25
Estructura divisional por áreas geográficas	11,2	17
Estructura divisional por productos	3,3	5
Estructura matricial	6,6	10
Estructura innovadora	11,2	17
	100,0	152

Por último, hemos analizado la clasificación de las empresas que componen la muestra atendiendo a la tipología establecida por Miles y Snow (1978). Esta tipología diferencia cuatro tipos de estrategias genéricas que caracterizan a las organizaciones: defensivas, prospectivas, analizadoras y reactivas. En nuestra muestra, la mayoría de empresas se consideran organizaciones analizadoras (47,4%) y prospectivas (35,5%), siendo el resto organizaciones defensivas y reactivas con igual porcentaje (8,6%) (tabla 4.6).

Por tanto, las empresas que componen la muestra están caracterizadas principalmente por ser empresas que intentan ser las primeras en desarrollar nuevos servicios, es decir, entre sus prioridades y preocupaciones se encuentra la innovación, respondiendo rápidamente a las primeras señales del mercado sobre nuevas necesidades y oportunidades y realizando cambios frecuentes y periódicos sobre sus servicios y mercados. También, y en mayor medida, está compuesta de empresas que mantienen una base relativamente estable de servicios y mercados, que no pretenden ser las primeras, sino imitadoras de las anteriores, aún soportando un mayor coste, o aplicando planes mejor concebidos.

Tabla 4.6: Configuraciones organizativas según la tipología de Miles y Snow.

ESTRATEGIA	% empresas	Número de empresas
Defensiva	8,6	13
Prospectiva	35,5	54
Analizadora	47,4	72
Reactiva	8,6	13
	100	152

4.2. RECOGIDA DE INFORMACIÓN: EL CUESTIONARIO

En este estudio de investigación se empleó un cuestionario personal para recoger la información necesaria. En primer lugar, se realizó un cuestionario dirigido a los directivos de medianas y grandes empresas ubicadas en el territorio nacional, y para solicitar su colaboración, fue enviada, vía postal y por fax, una carta de presentación de la investigación y de solicitud de colaboración a los directivos de las citadas empresas a fin de predisponerles a contribuir en nuestra investigación. Posteriormente, se procedió a concertar entrevistas personales con los directores generales, o en algunos casos, directores de calidad, durante la cual se cumplimentó el cuestionario.

La estructura del cuestionario utilizado queda recogida en la tabla 4.7, y el cuestionario completo tal y como ha sido empleado para la investigación figura en el anexo III. En dicha tabla puede observarse que el cuestionario consta de 38 preguntas, de las cuales son: 5 cuestiones de identificación, que nos servirán para clasificar a las empresas de la muestra según el enfoque de calidad adoptado; 4 preguntas para conocer algunas características de la empresa, concretamente sobre

estrategia empresarial, la plantilla, los niveles jerárquicos de la organización y la estructura organizativa; 10 preguntas relacionadas con aspectos sobre la gestión de la calidad; 18 preguntas para medir las competencias distintivas poseídas, que han sido extraídas de las escalas propuestas por Camisón (1999b) para la medición de las competencias distintivas de la empresa; y por último, 1 pregunta referente al desempeño organizativo, que se corresponde con la escala planteada por Camisón (1999a) para medir los resultados empresariales.

Tabla 4.7: Estructura del cuestionario personal utilizado

CUESTIONARIO	
ASPECTOS TRATADOS	NÚMERO DE PREGUNTAS
Datos de identificación	5 (1-5)
Características generales	4 (6-9)
Gestión de la calidad	10 (10-19)
Competencias distintivas	18 (20-37)
Desempeño organizativo	1 (38)
TOTAL	38

Aunque el núcleo de la investigación se ha desarrollado sobre un determinado conjunto de cuestiones, que han permitido desarrollar y validar un modelo teórico propuesto, en el cuestionario empleado en este trabajo, se han recogido también otras preguntas adicionales, enfocadas a enriquecer la información disponible con otros fines heurísticos y que proporcionan valiosa información de carácter descriptivo en el análisis de la muestra.

Así pues, los diferentes aspectos tratados en nuestra investigación están agrupados en el cuestionario en cinco bloques. Pasamos a continuación a explicar el contenido desarrollado en cada uno de los bloques.

Bloque 1: Datos de identificación.

Este primer bloque incluye una serie de preguntas con las que pretendemos recoger la información básica o de partida imprescindible para el desarrollo de nuestra investigación. Estas preguntas correspondientes con la p1 hasta la p5, permiten obtener datos referentes a:

- Sector de actividad donde pertenece la empresa entrevistada.
- Si la empresa ha implantado un plan de calidad, conociendo además, en su caso, desde cuándo y cuál es el período de tiempo para el cual ha sido elaborado el mismo.
- Si la empresa está certificada, y en este caso, por qué normas y cuánto tiempo le llevó a la empresa conseguir dicha certificación.
- Si la empresa ha implantado sistemas de gestión de calidad total del estilo del Modelo EFQM de Excelencia.
- Cuáles han sido los principales motivos que han llevado a la empresa a implantar sistemas de gestión de la calidad.

Bloque 2: Características generales.

En este segundo bloque se pretende conocer características básicas de la muestra respecto a cuatro cuestiones: tipo de estrategia empresarial según la clasificación establecida por Miles y Snow (1978), composición y número de empleados, número de niveles jerárquicos de la organización y la estructura de la organización. Estas cuestiones constituyen las preguntas p6, p7, p8 y p9 del cuestionario respectivamente.

Bloque 3: Aspectos relacionados con la gestión de la calidad.

Para medir diferentes cuestiones relacionadas con los sistemas de gestión de la calidad y el grado de implantación de los mismos en la organización (o grado de madurez de la calidad), hemos planteado una serie de preguntas con el fin de obtener la información que necesitamos.

En total, se formulan 10 preguntas dentro de este bloque del cuestionario. La estructura de estas preguntas referidas a la gestión de la calidad queda reflejada en la tabla 4.8. Bajo nuestro punto de vista, se hace estrictamente necesario para alcanzar los objetivos propuestos en este trabajo incluir preguntas acerca de todos los diferentes aspectos recogidos en dicha tabla.

Tabla 4.8: Preguntas sobre gestión de la calidad en el cuestionario

ASPECTOS TRATADOS	NÚMERO DE PREGUNTAS	NÚMERO DE ÍTEMS	TIPO DE PREGUNTA
Misión de la empresa	1 (10)	5	Respuesta única
La certificación ISO como indicador de la madurez de la calidad en la empresa	1 (11)	1	Tipo Likert de 5 puntos
Actitud de la dirección ante la calidad	1 (12)	7	Respuesta única
Grado de madurez del sistema de gestión de calidad implantado	1 (13)	5	Respuesta única
Tipo de acciones para la mejora de la calidad	1 (14)	5	Respuesta única
Técnicas y prácticas operativas de calidad aplicadas	1 (15)	31	Respuesta múltiple
Principios de la GCT	2 (16-17)	36	Respuesta múltiple y tipo Likert de 5 puntos
Grado de puesta en práctica de la estrategia de calidad	1 (18)	1	Abierta
Objetivos marcados con la implantación del sistema de calidad y su grado de cumplimiento	1 (19)	22	Respuesta SI / NO
TOTAL	10	113	

En primer lugar, conocer cuál es la misión de la organización es necesario para saber exactamente cuál es la orientación o filosofía seguida por la empresa, lo cual permite comprobar si se sigue una filosofía acorde con la gestión de la calidad total o no, dependiendo de la misión. Para ello, hemos formulado la cuestión p10 con 5 ítems de una única respuesta posible.

Por otro lado, como hemos señalado en el capítulo 2, las normas ISO 9000 no tienen por qué ser indicadores de la madurez de la calidad en la empresa. Así pues, el cuestionario recoge una pregunta, p11, de tipo Likert de grado 5, para conocer lo que piensa la empresa entrevistada sobre la afirmación: “La certificación ISO no es un indicador de la madurez de la calidad de la empresa”.

A continuación, el cuestionario recoge una cuestión correspondiente con la pregunta p12 con el fin de determinar la actitud de la dirección con la calidad, y muestra 7 posibles alternativas de respuesta única.

Por otro lado, para determinar el grado de madurez del sistema de gestión de la calidad por parte de las empresas estudiadas, se eligió la parrilla de madurez desarrollada por Crosby (1979), que corresponde con la pregunta p13, que permite posicionar a las empresas en dicha parrilla según el grado de integración en los temas de calidad desde una etapa de indiferencia hasta un modelo de calidad total.

La siguiente cuestión, p14, hace referencia al tipo de acciones para la mejora de la calidad desarrolladas por la empresa y mediante una pregunta de respuesta única se pretende conocer hasta qué punto la mejora de la calidad es una actividad normal y continua en la organización.

Posteriormente, se plantean tres preguntas, p15, p16 y p17, que recogen las técnicas y prácticas aplicadas por la empresa para la mejora de la calidad y los principios en los cuales se apoyan las empresas al aplicar estas prácticas, así como el grado de implantación de dichos principios. El conocimiento de las técnicas utilizadas y los principios de la calidad resulta de vital importancia en nuestro

estudio, ya que nos permite determinar el enfoque de calidad adoptado por la empresa. Las técnicas y prácticas operativas de la calidad aplicadas, como señalan Camisón, Bou y Roca (2000), van a depender del enfoque de calidad seguido por la empresa, así como la adopción de los principios que rigen la GCT. Para extraer las diferentes técnicas y prácticas de calidad que componen la primera pregunta se recurrió a la revisión de numerosa literatura, entre otros, Hammond (1991), Sohal, Ramsay y Samson (1992), Van de Wiele et al. (1993), Dean y Bowen (1994), Mann y Kehoe (1994), Randhawa et al. (1994), Lin y Clousing (1995), Camisón (1996b), Ahire et al. (1996), Beaumont, Sohal y Terziovski (1997), Wilkinson et al. (1998), Escrig y Bou (2000) y Zhang (2000), y finalmente, seleccionamos 31 técnicas comúnmente citadas en ella aplicadas en la gestión de la calidad. La misma metodología fue seguida para configurar la segunda pregunta referente a los principios de la GCT, donde se consultaron numerosos trabajos, entre ellos, Tummala y Tang (1996), Boaden (1997), Lau y Anderson (1998), Escrig (1998), Moreno-Luzón, Peris y González (2000), Escrig y Bou (2000) y Zhang (2000), seleccionándose finalmente los nueve principios recogidos en nuestro cuestionario que se corresponden con los principios explicados en el capítulo 2. Tanto las prácticas como los principios se operativizaron mediante una variable dicotómica, donde los valores Si y No fueron codificados como 1 y 2 respectivamente, e indicaban la utilización o no de dicha técnica o principio por la empresa. Así mismo, se ha configurado una tercera pregunta, p17, referida también a los principios de la GCT para determinar cuál es el grado de implantación de éstos en la organización, con respuesta tipo Likert de 5 puntos, y que recoge además de aspectos relacionados con los nueve principios recogidos en la pregunta anterior, aspectos referidos a la gestión de procesos en la organización.

La siguiente cuestión, p18, indica el porcentaje de la puesta en práctica por parte de la empresa de su estrategia de calidad.

Por último, se formula una pregunta que pretende proporcionar información sobre cuáles son los objetivos planteados por la empresa cuando

implanta el sistema de gestión de la calidad. Esta pregunta, p19, está compuesta por 22 ítems para determinar los objetivos de una forma nominal. En la selección de los ítems que componen esta cuestión hemos considerado objetivos de diversa naturaleza, tanto específicos de los programas de gestión de la calidad (estandarización de productos y procesos, motivación de los directivos, consolidación de los clientes, mejora de los sistemas directivos, mejora de los sistemas de trabajo, mejora de las comunicaciones externas, innovación de productos/servicios, mejora de la motivación y satisfacción de los empleados, mejora de los procesos productivos, mejora de las comunicaciones internas, mejora del clima de trabajo, mejora de las relaciones laborales, desarrollo de una cultura de calidad, mejora de la cualificación y mejora de la satisfacción de los clientes), como objetivos de eficacia competitiva (mejora de la cuota de mercados tradicionales, mejora de la posición competitiva y mejora de la eficacia de la situación global de la empresa), y objetivos relacionados con resultados financieros (mejora de los beneficios/rentabilidad, incremento de las ventas y mejora de la productividad).

Bloque 4: Las competencias distintivas.

En este bloque del cuestionario se recogen diversas escalas con el propósito de medir el constructo “competencias distintivas”. Vamos a concretar, en primer lugar, lo que entendemos por competencias distintivas, para posteriormente analizar las escalas utilizadas para la medición del mismo.

Como ya se ha comentado en capítulos anteriores al tratar las capacidades organizativas, las competencias distintivas hacen referencia al conjunto de destrezas y capacidades diferenciadas, activos complementarios y rutinas que la organización posee y le confieren la base para la ventaja competitiva sostenible.

Considerando que, la competitividad de la empresa depende de su capacidad para configurar una cartera de recursos únicos que le confieran una serie de competencias distintivas (Camisón, 1999b), para conseguir alcanzar

ventajas competitivas sostenibles, resulta fundamental el papel de la dirección, que debe ser capaz de identificar aquel conjunto de recursos y capacidades susceptibles de convertirse en competencias distintivas. Esto justifica la importancia de una adecuada operativización y medición del constructo competencias distintivas.

Los recursos de la empresa pasan a considerarse competencias distintivas cuando (Camisón, 1999b): (a) la competencia no posee la propiedad de los mismos; (b) permiten producir el output con mejor desempeño que los competidores. Pero no solamente son estas dos características las que fundamentan el constructo tratado, sino que resulta imprescindible que los recursos sean activos estratégicos, conforme al cumplimiento de una serie de requisitos indicados por Barney (1986a), Grant (1991), Peteraf (1993) y Amit y Schoemaker (1993).

Además, como ya se ha apuntado en capítulos anteriores, entre el conjunto de recursos tangibles e intangibles que posee la empresa, son estos últimos los que presentan una mayor facilidad para convertirse en activos estratégicos. De modo que, si consideramos al igual que Hall (1993) que los recursos intangibles pueden dividirse en recursos y competencias, utilizando el concepto de recurso en sentido amplio, las capacidades o competencias estarán incluidas bajo esta denominación y podemos considerar a las competencias distintivas de una empresa como los activos estratégicos intangibles de que goza, que cumplan las propiedades establecidas en la literatura (Camisón, 1999b).

Siguiendo a Camisón (1999b), las diferentes tipologías de recursos encontradas en la literatura (Barney, 1991; Grant, 1991; Hall, 1992, 1993) permiten realizar una clasificación de síntesis de las dimensiones teóricas del constructo competencias analizado. Así pues, consideramos seis tipos de competencias distintivas: (1) en marketing o comerciales; (2) en producción; (3)

en tecnología e I+D; (4) en finanzas; (5) directivas; (6) organizativas y en recursos humanos.

No se va a proceder a evaluar todas y cada una de las competencias distintivas mencionadas anteriormente. La presente tesis limita su campo de investigación a analizar únicamente cuatro tipos de competencias: comerciales, de producción de servicios, directivas y organizativas. Se ha descartado estudiar las competencias tecnológicas y financieras, y se han seleccionado únicamente las competencias anteriormente citadas, principalmente por ser los ámbitos donde es de prever que se encuentren diferencias significativas derivadas de las estrategias en calidad de la empresa.

La estructura que siguen en el cuestionario las preguntas referidas a las competencias distintivas es la que se puede observar en la tabla 4.9.

Tabla 4.9: Estructura de las preguntas de competencias distintivas en el cuestionario

ASPECTOS TRATADOS Competencias distintivas en:	NÚMERO DE PREGUNTAS	NÚMERO DE ÍTEMS
Marketing	1 (20)	26
Producción de servicios	1 (21)	31
Dirección general	10 (22-31)	27
Organización y recursos humanos	6 (32-37)	55
TOTAL	18	139

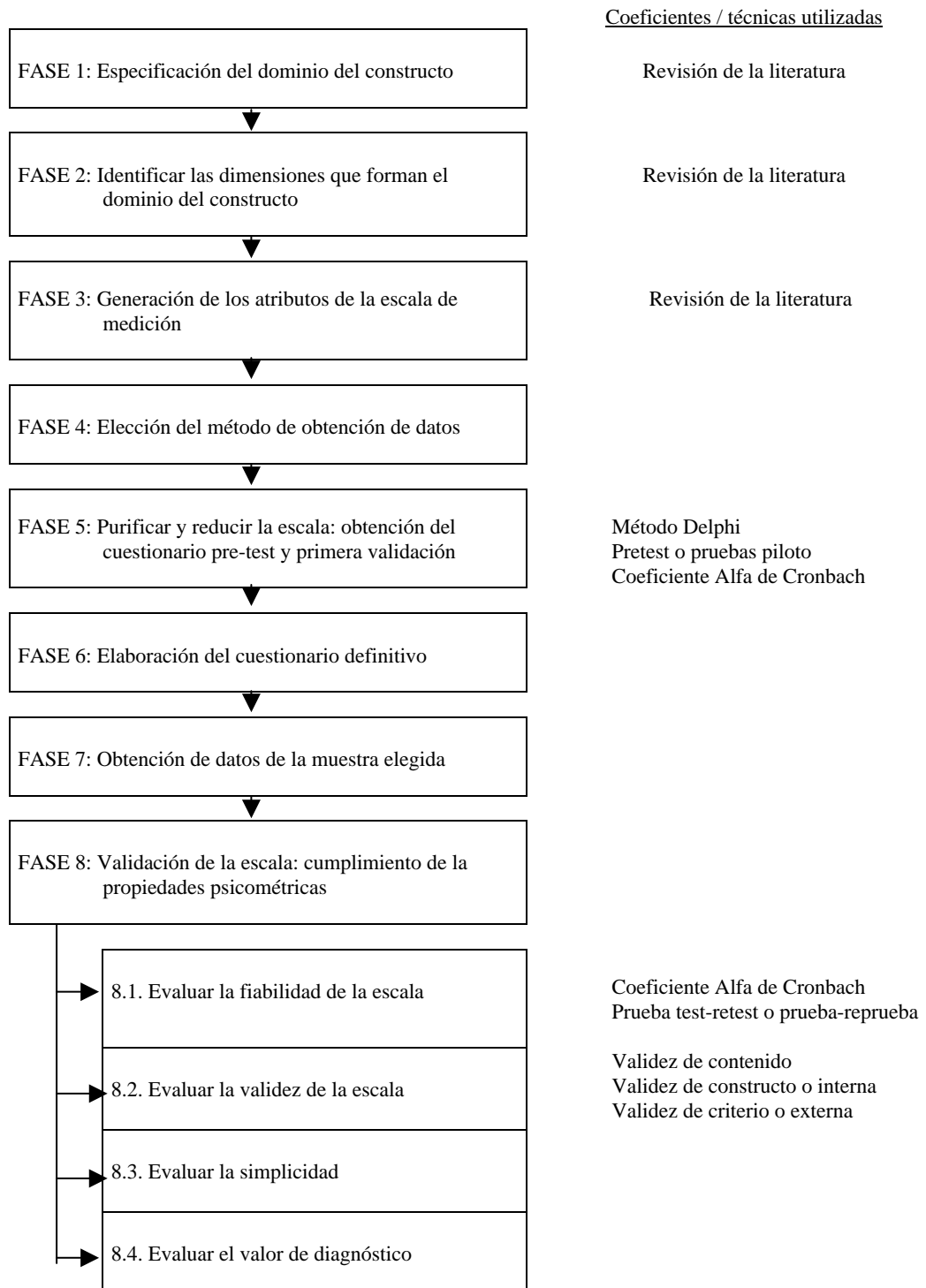
Respecto a las escalas utilizadas para la medición de las competencias distintivas, dos han sido los enfoques empleados en la literatura. Por un lado, es habitual la utilización de medidas sustitutivas cuantitativas, y por otro, la adopción de medidas cualitativas mediante escalas numéricas o lingüísticas.

Algunos investigadores, como Rangone (1997), recomiendan, si es posible, la utilización de sustitutivos cuantitativos para evaluar los aspectos intangibles del desempeño organizativo. Por ejemplo, para medir el desempeño en competencia comercial o en marketing, pueden usarse sustitutos cuantitativos financieros (inversión en publicidad) o no financieros (número de clientes nuevos). Sin embargo, en la literatura abunda la utilización de medidas subjetivas, como por ejemplo las escalas de tipo Likert (Snow y Hrebiniak, 1980; Conant, Mokwa y Varadarajan, 1990; Miller y Roth, 1994).

En este trabajo, para medir las competencias distintivas vamos a utilizar escalas de medición subjetivas de tipo Likert, creadas a partir de la auto-clasificación de los directivos de su empresa en relación a sus competidores. Concretamente, tres escalas propuestas por Camisón (1999b) que evalúan las competencias distintivas en marketing, dirección en general y organización y recursos humanos, y una cuarta escala adaptada de este autor en el caso de las competencias distintivas en la producción del servicio. En el trabajo realizado por este autor se han validado satisfactoriamente estas escalas, las cuales alcanzan la máxima categoría en el ranking de calidad de escalas de Robinson, Shaver y Wrightsman (1991).

En este sentido, partimos de un conjunto de escalas ya elaboradas que miden las distintas competencias distintivas y que gozan de las adecuadas propiedades sociométricas, que aseguran que lo que está midiendo la escala es lo que realmente se pretende medir, y que además lo está midiendo bien, es decir, que cumplen las condiciones de validez y fiabilidad que toda escala debe cumplir. Además, en la creación de cada una de estas escalas citadas anteriormente, el autor ha seguido las recomendaciones sugeridas por Churchill (1979) y DeVellis (1991). El proceso para la creación de escalas de medida habituales ha sido realizado de la forma en que se representa en la figura 4.1, en la cual se recoge un resumen de las diferentes etapas seguidas para la construcción de las diversas escalas propuestas por Camisón (1999b).

Figura 4.1: Procedimiento seguido en la construcción de las escalas



Fuente: Adaptado de Camisón (1999a y b)

Por tanto, a continuación vamos a pasar a explicar cada una de las cuatro escalas de medición de las competencias distintivas utilizadas en nuestro cuestionario.

1) Escala de medición de las competencias distintivas en marketing.

Esta escala de tipo Likert de 5 puntos, constituye la pregunta p20 del cuestionario y está formada por 26 ítems. En la tabla 4.10 se pueden observar las distintas competencias distintivas en marketing analizadas y los ítems para medir cada una de ellas.

Es necesario recordar que las empresas pertenecientes a la muestra son todas pertenecientes al sector servicios, con lo que cuando en la batería de ítems de la tabla 4.10 y correspondientes a la pregunta p20, se utiliza la palabra producto, es para referirse indistintamente a productos o servicios que ofrezca la empresa. Y también hay que señalar que las respuestas van a ser valoraciones del directivo entrevistado sobre el desempeño en estos aspectos de su empresa en relación a la competencia.

2) Escala de medición de las competencias distintivas en producción de servicios.

La pregunta p21 del cuestionario tiene 31 ítems y constituye la escala para medir las competencias distintivas que posee la empresa en lo que se refiere a producción de servicios. Partiendo de la escala propuesta por Camisón (1999b) hemos reformulado los ítems adaptándolos para referirnos exclusivamente a la producción de servicios, debido, como ya hemos señalado, a la composición de la muestra. De forma que el instrumento de medida utilizado se puede observar en la tabla 4.11 que contiene todos los ítems utilizados en esta pregunta del cuestionario, siendo una escala tipo Likert de grado 5.

Al igual que la escala anterior, las respuestas obtenidas van a ser valoraciones sobre el desempeño alcanzado por la empresa en los aspectos cuestionados en relación a la competencia.

Tabla 4.10: Instrumento para medir las competencias distintivas en marketing

COMPETENCIA DISTINTIVA	DEFINIDA COMO:
1. Conocimiento de los clientes y los mercados actuales	1. Capacidad para obtener información de los clientes y los mercados actuales
2. Conocimiento de los clientes y los mercados potenciales (nuevos)	2. Capacidad para identificar oportunidades de nuevos clientes y mercados, y para recoger información sobre ellos
3. Conocimiento de la competencia	3. Capacidad para obtener información de los competidores
4. Conocimiento prospectivo	4. Capacidad para identificar las tendencias del negocio
5. Previsión	5. Exactitud de las previsiones de venta y rentabilidad
6. Fortalezas en marketing	6. Conciencia por la empresa de sus fortalezas en marketing
7. Debilidades en marketing	7. Conciencia por la empresa de sus debilidades en marketing
8. Planificación comercial	8. Eficacia del proceso de planificación comercial
9. Recursos a marketing	9. Asignación de recursos al departamento de marketing
10. Integración de marketing	10. Capacidad para integrar las actividades de marketing
11. Segmentación	11. Habilidad para segmentar los mercados objetivo
12. Diferenciación	12. Habilidad para diferenciar la oferta de productos
13. Diseño y lanzamiento de nuevos productos	13. Habilidad para diseñar, colaborar en el desarrollo y lanzar nuevos productos al mercado
14. Calidad de servicio	14. Habilidad para prestar un servicio consistente y de calidad
15. Política de precios	15. Eficacia de la política de precios
16. Política de comunicación	16. Eficacia de la política de publicidad, promoción y relaciones públicas
17. Imagen de empresa	17. Eficacia de la política de imagen de empresa
18. Imagen de marca	18. Eficacia de la política de marca del producto
19. Localización comercial	19. Habilidad para seleccionar las mejores ubicaciones para las instalaciones comerciales
20. Bajos costes comerciales	20. Eficacia de la contención/reducción de costes de marketing
21. Control de marketing	21. Eficacia del proceso de evaluación y control de las actividades de marketing
22. Distribución amplia	22. Capacidad para distribuir los procesos ampliamente
23. Amplitud de línea de productos	23. Capacidad para distribuir una amplia línea de productos
24. Garantía postventa	24. Capacidad para garantizar al cliente contra problemas en el producto posteriores a la venta
25. Organización comercial	25. Eficacia de la organización comercial
26. Diseño	26. Habilidad para diferenciar el producto mediante el diseño

Fuente: Camisón (1999b)

Tabla 4.11: Instrumento para medir las competencias distintivas en producción de servicios

COMPETENCIA DISTINTIVA	DEFINIDA COMO:
1. Conocimiento del mercado de inputs	1. Capacidad para obtener información de proveedores y suministradores
2. Conocimiento de subcontratistas	2. Capacidad para obtener información de subcontratistas
3. Bajos costes de producción de servicios	3. Eficacia de la contención/reducción de costes de producción de servicios
4. Flexibilidad de volumen	4. Eficacia del proceso de respuesta a oscilaciones en el volumen de demanda del servicio
5. Flexibilidad del “product-mix”	5. Habilidad para reaccionar rápidamente a cambios en el tipo de servicios demandados
6. Flexibilidad de diseño	6. Capacidad para hacer rápidos cambios de diseño y/o introducir nuevos productos rápidamente
7. Flexibilidad del equipamiento	7. Grado de flexibilidad de las instalaciones productivas del servicio
8. Variedad del producto/servicio	8. Habilidad para producir una amplia variedad de servicios
9. Planificación de capacidad	9. Eficacia del proceso de planificación de la capacidad productiva de servicios para cambios de capacidad frecuentes
10. Especialización de la producción	10. Habilidad para producir servicios especializados
11. Diversificación de la producción	11. Habilidad para diversificar la oferta de servicios
12. “Customización” del producto/servicio	12. Habilidad para adaptar el servicio al pedido del cliente y ajustar su diseño a las necesidades del cliente
13. Conformidad o aseguramiento de la calidad	13. Capacidad para ofrecer una calidad consistente
14. Calidad de servicio	14. Habilidad para ofrecer una alta calidad del servicio
15. Desempeño	15. Capacidad para proveer servicios de alto desempeño
16. Velocidad	16. Capacidad para prestar servicios rápidamente
17. Seguridad	17. Capacidad para producir servicios a tiempo (como se prometió)
18. Servicio post-venta	18. Capacidad de proveer servicio postventa
19. Fortalezas en producción	19. Conciencia por la empresa de sus fortalezas en producción de servicios
20. Debilidades en producción	20. Conciencia por la empresa de sus debilidades en producción de servicios
21. Recursos a producción	21. Asignación de recursos a los departamentos responsables de la prestación del servicio
22. Integración de producción	22. Capacidad para integrar las actividades relacionadas con la prestación del servicio
23. Localización de la producción	23. Habilidad para seleccionar las mejores ubicaciones para la prestación del servicio
24. Planificación y control de producción	24. Eficacia en la planificación y control del servicio
25. Organización de la producción	25. Eficacia de la organización de la producción del servicio
26. Control de inventarios	26. Habilidad para mantener un nivel determinado de servicio sin deterioros del mismo

Tabla 4.11: Continuación

COMPETENCIA DISTINTIVA	DEFINIDA COMO
27. Simplicidad y facilidad de uso	27. Habilidad para producir servicios útiles a los clientes
28. Experiencia	28. Ventaja en costes sobre la competencia derivada del uso efectivo de la curva de experiencia
29. Economías de escala	29. Capacidad física para producir alta eficiencia con el volumen de prestación de servicio (economías de escala)
30. Integración vertical	30. Capacidad para desarrollar íntegramente por la empresa el proceso de prestación del servicio
31. Descentralización productiva	31. Habilidad para desarrollar acuerdos de cooperación que generen ventajas competitivas

Fuente: Adaptado de Camisón (1999b)

3) Escala de medición de las competencias en dirección general.

Esta escala para medir las competencias distintivas en dirección general está formada por las preguntas que van desde la p22 a la p31. Estas competencias van a estar medidas según los ítems recogidos en la tabla 4.12.

Tabla 4.12: Instrumento para medir las competencias distintivas en dirección general*

COMPETENCIAS DISTINTIVAS	DEFINIDA COMO:
CUALIFICACIÓN: <u>Competencia para resolver problemas/conocimiento</u>	
1. Perfil de habilidades	1. Escala 1-5, siendo 1 especialista, 2 enfocado a las operaciones, 3 enfocado al marketing , 4 enfocado a I+D y 5 emprendedor.
2. Habilidades de dirección priorizadas	2. Escala 1-5, siendo 1 técnicas administrativas, 2 métodos cuantitativos para resolver problemas operativos, 3 métodos de gestión comercial, 4 técnicas de gestión del cambio y 5 técnicas de creatividad.
3. Enfoque en la asignación de recursos	3. Escala 1-5, siendo 1 tradición, 2 racionalidad, 3 oportunidades de mercado, 4 creación de oportunidades relacionadas y 5 creación de oportunidades radicales.
4. Forma de resolver problemas	4. Escala 1-5, siendo 1 buscando precedentes, 2 modelizando, 3 analíticamente, 4 intuitivamente con apoyo analítico y 5 creativamente con apoyo analítico.
5. Modo de adquisición de habilidades	5. Escala 1-5, siendo 1 experiencia, 3 educación formal y 5 ambas.
6. Capacidad para la adopción de decisiones	6. Capacidad para analizar y seleccionar las mejores decisiones

Tabla 4.12: Continuación

COMPETENCIAS DISTINTIVAS	DEFINIDA COMO:
<u>Experiencia internacional</u>	
7. Experiencia internacional de la alta dirección	7. Capacidad para la gestión adquirida en empresas multinacionales o en puestos directivos internacionales
8. Comprensión intercultural	8. Capacidad para dirigir con mentalidad global por una visión intercultural
<u>Posición de poder / ejercicio del poder</u>	
9. Poder en el Consejo de Administración	9. Capacidad para influir sobre el Consejo
10. Poder en la organización	10. Capacidad para influir sobre la organización
11. Propensión a usar el poder	11. Propensión a usar el poder de que se dispone
<u>Estilo / habilidad de liderazgo</u>	
12. Estilo de gestión dominante	12. Escala 1-5, siendo 1 orientación al control y 5 centrado en objetivos.
13. Liderazgo	13. Habilidad para inspirar la aceptación del cambio.
14. Empatía	14. Capacidad de comunicación.
15. Lealtad	15. Fidelidad a la empresa y a los propios compromisos.
16. Fundamento del principio de autoridad	16. Escala 1-5, siendo 1 estatus-poder y 5 grupo-compartida.
17. Descentralización	17. Tendencia a la delegación de autoridad.
18. Integrador	18. Capacidad de integrar y movilizar a miembros de un equipo.
19. Trabajo en equipo	19. Habilidad para el trabajo en equipo
20. Impulso de la iniciativa	20. Habilidad para apoyar iniciativas y sugerencias.
21. Predica con el ejemplo	21. Capacidad para actuar como modelo para los demás.
22. Consenso	22. Habilidad para desarrollar el consenso
23. Popularidad y carisma	23. Habilidad para ser el centro de la atención y seguido.
24. Gestión de conflictos	24. Escala 1-5, siendo 1 recurso a la legalidad y 5 autocrítica y apertura a la mejora continua.
MENTALIDAD	
<u>Propensión al riesgo</u>	
25. Iniciativa y disposición al riesgo	25. Capacidad para adoptar iniciativas y asumir riesgos individuales.
26. Entrepreneurship	26. Capacidad para aceptar riesgos impulsando nuevos proyectos.
27. Disposición al cambio	27. Capacidad para aceptar el cambio e introducirlo activamente

* En aquellos ítems donde no se precisa el significado de la escala, la medición se realiza sobre una escala 1-5, siendo 1 muy bajo, 2 bajo, 3 medio o normal, 4 alto y 5 muy alto.

Fuente: Adaptado de Camisón (1999b)

Hemos de señalar que no hemos utilizado todos los ítems propuestos por Camisón (1999b) para medir este tipo de competencias distintivas, sino que

hemos seleccionado solamente aquellos que pueden ser relevantes en nuestra investigación.

- 4) Escala de medición de las competencias distintivas en organización y recursos humanos.

Al igual que hemos hecho con las escalas anteriores, para aclarar y explicar correctamente el cuestionario, se recoge en la tabla 4.13 la escala utilizada para medir las competencias distintivas en lo que a organización y recursos humanos se refiere. Esta escala es propuesta por Camisón (1999b) en su estudio sobre medición de las competencias distintivas. En nuestro cuestionario esta escala está formada por las preguntas desde la p32 a la p37.

Tabla 4.13: Instrumento para medir las competencias distintivas en organización y recursos humanos*

COMPETENCIA DISTINTIVA	DEFINIDA COMO:
<p>CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN <u>Valores culturales de la organización</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo intra-organizativo 2. Cumplimiento de los objetivos 3. Compromiso estratégico 4. Organización motivadora 5. Calidad de vida en el trabajo 6. Formación y desarrollo del personal 7. Paz laboral 8. Bienestar laboral 9. Comunicación interna 10. Comunicación vertical 11. Comunicación horizontal 12. Toma de decisiones compartida 13. Cooperación en relaciones interpersonales 14. Trabajo en equipo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estímulo del liderazgo en toda la organización. 2. Aceptación general del compromiso con el logro de objetivos. 3. Identificación con la estrategia de la organización 4. Satisfacción de los empleados con el diseño organizativo 5. Satisfacción de los empleados con la calidad de vida laboral 6. Interés en la formación y desarrollo del personal 7. Ausencia de conflictividad laboral 8. Compromiso con el bienestar de los trabajadores. 9. Escala 1-5, siendo 1 cerrada o ‘política’ y 5 abierta y transparente. 10. Escala 1-5, siendo 1 estrictamente descendente y 5 intensa y abierta en ambos sentidos. 11. Escala 1-5, siendo 1 aislamiento interfuncional y 5 muy intensa y numerosa 12. Escala 1-5, siendo 1 individual y 5 compartida. 13. Escala 1-5, siendo 1 de rivalidad y 5 de colaboración. 14. Estímulo al trabajo en equipo

Tabla 4.13: Continuación

COMPETENCIA DISTINTIVA	DEFINIDA COMO:
15. Rechazo de la tradición	15. Grado de respeto a la tradición.
16. Reputación de honestidad	16. Historial de honestidad en la relación con todos los grupos vinculados a la organización.
17. Fidelidad de los clientes	17. Historial de lealtad en la relación con los clientes.
18. Satisfacción de los clientes	18. Compromiso con la satisfacción de los clientes
19. Responsabilidad social	19. Compromiso con el entorno social y medioambiental
20. Imagen pública de empresa en el mercado	20. Escala 1-5, siendo 1 desconocida/mala y 5 sólida/gran prestigio.
21. Imagen global del clima organizativo	21. Escala 1-5- siendo 1 desagradable, 2 apático, 3 normal, 4 interesante y 5 activo y muy estimulante.
<u>Valores culturales de los miembros de la organización</u>	
22. Participación de los empleados	22. Grado de participación de los trabajadores en el establecimiento de objetivos, planes y tareas
23. Ausencia de absentismo laboral	23. Grado de ausencia de absentismo laboral
24. Flexibilidad para la rotación laboral	24. Aceptación laboral de la rotación de puestos y espacial
25. Lealtad a la organización	25. Grado de fidelidad de los trabajadores con la organización
26. Autoresponsabilización	26. Compromiso de los trabajadores a nivel personal con la calidad
27. Autorrealización en el trabajo	27. Satisfacción de los empleados con el trabajo por el logro de sus objetivos personales
28. Obediencia y respeto a la autoridad	28. Grado de respeto y aceptación de la autoridad formal
29. Iniciativa e innovación	29. Escala 1-5, siendo 1 no/inhibición y 5 estímulo y premio intenso.
RECOMPENSAS E INCENTIVOS	
30. Participación en resultados	30. Grado de participación de los empleados en los resultados.
31. Aceptación de política retributiva y de incentivos	31. Grado de aceptación por el personal de la política de retribución e incentivos
32. Énfasis en recompensas no económicas	32. Importancia otorgada en la organización a recompensas monetarias.
33. Conocimiento de criterios de evaluación, promoción y recompensa	33. Grado de conocimiento y de aceptación de los criterios de evaluación, promoción y recompensa
34. Existencia de normas y estándares de conducta y de productividad	34. Escala 1-5, siendo 1 desconocimiento y 5 conjunto completo, claro y bien definido para toda la organización.
ESTRUCTURA DE PODER EN LA ORGANIZACIÓN	
35. Influencia de los sindicatos	35. Influencia de los sindicatos en la organización
36. Peso e influencia de los poderes informales	36. Influencia de poderes informales intraorganizacionales en la organización
37. Influencia de poderes públicos	37. Influencia de los poderes públicos sobre la organización

Tabla 4.13: Continuación

COMPETENCIA DISTINTIVA	DEFINIDA COMO:
38. Influencia directa de los trabajadores	38. Influencia directa de los trabajadores sobre la organización
39. Influencia socioeconómica diversa	39. Influencia de instituciones socioeconómicas diversas sobre la organización.
INFORMACIÓN/SÍMBOLOS/NORMAS/RITUALES	
40. Conocimiento por el personal de la historia y logros importantes de la empresa	40. Escala 1-5, siendo 1 nadie o quizás muy pocos y 5 todos.
41. Conocimiento por el personal de la misión y los objetivos de la organización	41. Escala 1-5, siendo 1 nadie o quizás muy pocos de forma vaga y 5 todos con exactitud.
42. Existencia de símbolos positivos que conocen o comprenden solamente los miembros de la organización	42. Escala 1-5, siendo 1 no existen y 5 existen en cantidad y son muy representativos.
43. Existencia de modelos de comportamiento a imitar por los empleados	43. Escala 1-5, siendo 1 desconocidos y 5 muy bien identificados.
44. Existencia de acontecimientos rituales que reflejan de forma positiva los valores de la empresa	44. Escala 1-5, siendo 1 no o muy esporádicos y 5 sí y muy bien organizados.
DISEÑO ORGANIZATIVO	
45. Naturaleza de los procedimientos	45. Escala 1-5, siendo 1 burocráticos y lentos y 5 ágiles y flexibles.
46. Estructuración de las tareas	46. Escala 1-5, siendo 1 especializadas y aisladas y 5 altamente coordinadas
47. Flexibilidad del diseño organizativo	47. Grado de implantación de formas organizativas flexibles
48. Autonomía en el trabajo	48. Grado de creación de unidades organizativas descentralizadas.
49. Participación de los empleados en la configuración del trabajo	49. Grado de participación del personal en la definición del contenido de los puestos y la forma de realizar los procesos.
50. Participación de los empleados en decisiones estratégicas	50. Grado de participación del personal en la definición de la estrategia y la forma de llevarla a la práctica.
51. Organización plana	51. Grado de reducción del número de niveles jerárquicos ápice estratégico-núcleo de operaciones.
52. Polivalencia en la definición de tareas	52. Grado de amplitud en el contenido de tareas de los puestos.
53. Enriquecimiento del puesto de trabajo	53. Grado de implantación de sistemas como variedad del trabajo, autonomía en la preparación y ejecución del trabajo, ampliación de tareas o rotación de puestos.
54. Garantía de empleo a largo plazo	54. Grado de implantación de sistemas formales o informales de compromiso a largo plazo de la empresa con el trabajador.

Tabla 4.13: Continuación

COMPETENCIA DISTINTIVA	DEFINIDA COMO:
55. Planes de carrera basados en la experiencia y dedicación a la empresa	55. Grado de aplicación de sistemas de promoción basados en el compromiso del empleado más que en la antigüedad.

* En aquellos ítems donde no se precisa el significado de la escala, la medición se realiza sobre una escala 1-5, siendo 1 muy bajo, 2 bajo, 3 medio o normal, 4 alto y 5 muy alto.

Fuente: Camisón (1999b)

Bloque 5: El desempeño organizativo.

En cuanto a las dimensiones que componen el desempeño organizativo, no existe un consenso en la literatura, siendo múltiples y diferentes las dimensiones identificadas en ésta (Peters y Waterman, 1982; Smith, Guthrie y Chen, 1989; Camisón, 1997b).

Todavía, pese a que se reconoce la relación existente entre eficacia organizativa, competencias distintivas unidas a los factores clave de éxito y medidas del desempeño, dos problemas hasta el momento han impedido la creación de sistemas de información estratégica que resulten útiles para la dirección (Camisón, 1999a):

- a) la medición de los factores clave de éxito cualitativos en naturaleza (activos intangibles);
- b) la integración de medidas de los factores expresadas en métricas heterogéneas en una valoración global de la eficacia de la organización en relación con sus competidores.

Estos problemas han intentado ser subsanados por autores como Rangone (1997), quien presenta un modelo general de medición de la eficacia organizativa,

enlazándolo con el desempeño organizativo y los factores clave de éxito en la industria.

En este sentido, la propuesta de dimensiones del constructo analizado realizada por Camisón (1999a) nos parece acertada, puesto que sintetiza las diversas aportaciones, elimina los problemas señalados anteriormente y determina también su adecuación al constructo en base a los resultados obtenidos en la investigación empírica de su trabajo.

Así pues, aunque la EFQM (1999), en su modelo de excelencia orientado a la autoevaluación empresarial, señala cuatro dimensiones a considerar en relación con los resultados empresariales (satisfacción de los clientes, satisfacción de los empleados, resultados económicos e impacto social) en esta investigación para la medición de los resultados empresariales o desempeño organizativo derivados de la aplicación de sistemas de gestión de la calidad, vamos a considerar las dimensiones que de este constructo propone Camisón (1999a) que son: satisfacción de los clientes, satisfacción de los empleados, resultados financieros, eficiencia operativa, impacto social y capacidad de competir.

La creación de la escala para medir el desempeño organizativo seguida por Camisón (1999a) es similar a la que recoge la figura 4.1, para la creación de escalas de medida de las competencias distintivas. La escala final, recogida en la pregunta p38 de nuestro cuestionario, valora tanto los indicadores objetivos clásicos, de carácter económico financiero, como otras variables de carácter cualitativo representativas de la posición de la empresa respecto a la competencia, así como permite, con el último ítem incorporado, conocer la valoración global del nivel de desempeño de la organización en relación con sus competidores.

Por otro lado, es indudable la necesidad de que el constructo “desempeño organizativo” contemple una serie de medidas financieras y otras no financieras, pero su valoración no puede ser reducida únicamente a la utilización de medidas cuantitativas, sino que también el desempeño organizativo debe incorporar

medidas de los resultados cualitativos alcanzados por la empresa derivados de su posesión de activos intangibles y sus competencias. La justificación de la utilización de las dimensiones expuestas anteriormente vendría en que las mismas sintetizan las diversas aportaciones en el desarrollo de escalas de medición del constructo analizado y son adecuadas para este propósito en base a los resultados de la investigación empírica llevada a cabo por Camisón (1999a).

Es importante recalcar la necesidad de un enfoque estratégico para seleccionar las medidas de desempeño clave y de la implicación de la alta dirección en la identificación de los indicadores, a la vez que se enfatizan los enlaces entre las medidas.

En el cuestionario utilizado para la elaboración de la presente tesis doctoral vamos a utilizar una escala tipo Likert de 5 puntos, que se corresponde con la escala utilizada por Camisón (1999a) y constituye la pregunta p38 del cuestionario, con la que pretendemos medir el desempeño organizativo. Ésta mide los resultados empresariales globales de la empresa y valora el desempeño alcanzado por la organización en relación a la competencia.

Los datos que obtenemos en esta pregunta sobre objetivos marcados con las medidas aplicadas de mejora de la calidad, evidentemente van a ser opiniones y percepciones de los directivos que responden al cuestionario. No obstante, sí se pueden considerar medidas fiables del grado de desempeño objetivo, como señalan trabajos previos como los de Venkatraman y Ramanujam (1986, 1987).

4.3. FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS ESCALAS

En este epígrafe pretendemos comprobar que las principales escalas utilizadas en nuestra investigación cumplen las propiedades sociométricas, es decir, la fiabilidad y la validez, conceptos que pasamos seguidamente a abordar.

4.3.1. PROPIEDADES SOCIOMÉTRICAS DE LAS ESCALAS DE MEDICIÓN

Las escalas de medición utilizadas en nuestro estudio han de ser evaluadas, para asegurarnos que son útiles en recoger la información del constructo que se pretende medir, y además, esta información ha de ser obtenida por el procedimiento más exacto y fiel posible con la realidad.

Para que cualquier escala de medición sea rigurosa y académicamente válida en su propósito, ésta debe cumplir las siguientes propiedades sociométricas¹: (1) fiabilidad, (2) validez, (3) simplicidad y (4) valor de diagnóstico.

Previo a la justificación de las distintas escalas de medición empleadas, hemos de argumentar acerca de la conveniencia del uso de escalas multi-ítem. En esta línea Churchill (1979) defiende el uso de dichas escalas frente a escalas de un único ítem. Así señala como inconvenientes de las segundas: (1) los ítems individuales tienden a poseer bajas correlaciones con el atributo objeto de medición, mientras que al mismo tiempo tienden a relacionarse con otros atributos; (2) los ítems individuales tienden a categorizar a los individuos en grupos relativamente reducidos; (3) los ítems individuales tienen un considerable error de medición. Las mencionadas limitaciones hacen aconsejable el uso de escalas multi-ítem. Por tanto, (1) la especificidad de los ítems permite calcular el promedio de los mismos; (2) mediante la combinación de los ítems se permite efectuar claras distinciones entre los individuos; (3) la fiabilidad tiende a incrementarse y el error de medida decrece conforme el número de ítems en una combinación se incrementa (Churchill, 1979).

¹ Se pueden citar los siguientes trabajos, dentro de la extensa literatura existente sobre este tema: Nunnally (1978), Carmines y Zeller (1979), Churchill (1979), Malhotra (1981), Peter (1981), Bagozzi y Phillips (1982), Peter y Churchill (1986), Venkatraman (1989), DeVellis (1991), Grapentine (1994), Vernetta (1995).

En este sentido, las escalas que pasamos a evaluar son escalas multi-ítem de tipo Likert de 5 puntos, con lo que se pretenden medir diferentes constructos que deben ser medidos en todas sus dimensiones a través de múltiples ítems, a excepción de las dos escalas nominales que hemos utilizado a la hora de analizar la existencia o implantación de técnicas o prácticas de gestión de calidad en las empresas, así como los principios extraídos de la literatura.

Pasando a comentar las principales escalas empleadas, en lo que se refiere a la medición de las competencias distintivas y al desempeño organizativo hemos utilizado las escalas propuestas por Camisón (1999b) y Camisón (1999a) respectivamente, sabemos que ambas escalas gozan de todas las propiedades sociométricas a cumplir, señaladas anteriormente, ya que han sido comprobadas por dicho autor en sus trabajos.

En la dirección apuntada, vamos a pasar a evaluar estas escalas utilizadas, para comprobar si se cumplen las dos primeras propiedades en nuestro estudio: la fiabilidad y la validez. Las restantes propiedades no las analizaremos debido a que las escalas que hemos utilizado han sido propuestas y aplicadas en la literatura, y por lo tanto, la simplicidad de las mismas y su poder de diagnóstico ya han sido evaluados por otros autores (Camisón 1999a y b), lo cual nos resulta suficiente.

El primer paso, una vez realizado el proceso de recogida de datos, es hacer una depuración de las escalas, determinando si alguno de los ítems debe ser eliminado de las mismas. A nivel de los ítems, es importante analizar la correlación existente entre estos de forma que aquéllos correlacionados negativamente o que no se correlacionan fuertemente con el resto deben ser eliminados. Igualmente, deben ser conservados en la escala aquellos ítems cuya correlación con la suma de los ítems restantes (*item-total correlation*) es más elevada (Bagozzi, 1981). De no cumplirse estas características respecto a los ítems, estos reducirían la consistencia interna de la escala, y deben ser eliminados, procurando no descuidar la fundamentación teórica.

Otras características deseables para los ítems de una escala son (Cadogan, Diamantopoulos y Pahud, 1997): una elevada varianza, dado que permite mayor discriminación entre los individuos con niveles diferentes del concepto medido, y una media cercana al centro de su rango, dado que reduce los valores extremos que por razones diversas se pueden haber producido.

Una vez se han identificado los ítems susceptibles de ser eliminados, se examina la fiabilidad de la escala a través de la medida de consistencia interna mayoritariamente utilizada, el coeficiente alpha de Cronbach (1951), cuestión que pasamos a abordar a continuación.

4.3.2. FIABILIDAD

En primer lugar, pasamos a realizar el análisis de fiabilidad de las escalas utilizadas². Con este fin aplicamos el estadístico alpha de Cronbach a todas y cada una de las escalas aparecidas en el cuestionario; un valor alto de este estadístico, que analiza la consistencia interna de la escala a través de la correlación media de un ítem con todos los demás ítems de la misma, pone de manifiesto que la escala es fiable.

² La fiabilidad de una escala se refiere al grado en que ésta dará resultados consistentes si se llevan a cabo mediciones repetidas. En otras palabras, es la proporción de varianza atribuible a la puntuación real de la variable, siendo un buen indicador de la cantidad de error de medición inherente a un modelo. Esto equivale a considerar que la estructura de las escalas creadas está correctamente diseñada. Hayes (1992: 50) define la fiabilidad como “el grado en que las mediciones están libres de las desviaciones producidas por los errores causales”. Suele ser bastante habitual concebir la fiabilidad como el grado de consistencia interna de la escala, y la forma más habitual de estimarla es a partir del cálculo del α de Cronbach (Cronbach, 1951). La principal ventaja de su uso es que permite determinar la fiabilidad habiendo aplicado la escala únicamente sobre un grupo de individuos.

Este índice es el más utilizado para calcular la fiabilidad³, aunque hay que señalar que no existe unanimidad a la hora de determinar el valor a partir del cual la fiabilidad se considera adecuada o aceptable en la investigación (Peterson, 1994). En nuestro estudio vamos a considerar el valor mínimo aceptable que establece Nunnally (1978) que corresponde a 0,70 en estudios exploratorios⁴.

A continuación se procedió a eliminar aquellos ítems cuya correlación ítem total fuese inferior a 0,3, valor mínimo comúnmente aceptado (Nurosis, 1993) o cuya eliminación permitiese obtener una alpha considerablemente superior.

Comenzando por la escala de competencias distintivas en marketing, no se procedió a eliminar ningún ítem, porque el alpha de Cronbach no mejora y todas las cargas factoriales resultan superiores a 0,5. Los resultados obtenidos de este análisis son mostrados en la tabla 4.14.

Por el contrario, en la escala de competencias distintivas en producción de servicios, es necesario eliminar el ítem v12, pues la correlación ítem-total corregida es muy inferior a 0,3, obteniéndose tras su eliminación un alpha de 0,9674 y cuyos resultados están indicados en la tabla 4.15.

³ Para medir la fiabilidad de una escala existen diversas formas que dependen del enfoque que se le dé a la investigación y de la propia naturaleza de los datos. Entre los métodos más utilizados se encuentran el α de Cronbach y el método de Spearman-Brown (dividir por la mitad) para medir la consistencia interna (Sánchez y Sarabia, 1999), la prueba test-retest para medir la estabilidad (Malhotra, 1997), así como la utilización de cuestionarios alternativos, para medir la equivalencia (Miquel et al., 1997).

⁴ Corresponde señalar que el valor propuesto por Nunnally (1978) es el más utilizado, pero existen otros autores que en sus investigaciones consideran que una escala es fiable si el α de Cronbach se sitúa por encima de 0,80 (Carmines y Zeller, 1979; Vernetto, 1995).

Tabla 4.14: Fiabilidad de la escala de competencias distintivas en marketing

	Media de la escala si se elimina el ítem	Varianza de la escala si se elimina el ítem	Correlación ítem-total corregida	Alpha si se elimina el ítem
V1	87,3986	197,8189	0,5839	0,9523
V2	87,3427	197,2127	0,6555	0,9517
V3	87,3986	200,7484	0,4693	0,9533
V4	87,3007	198,0991	0,6272	0,9530
V5	87,4126	195,6525	0,6467	0,9527
V6	87,4615	192,1517	0,7414	0,9517
V7	87,4266	197,4858	0,5306	0,9509
V8	87,4196	197,4143	0,5794	0,9524
V9	87,5175	193,1810	0,7059	0,9511
V10	87,5175	195,0543	0,6673	0,9515
V11	87,4685	194,9832	0,6687	0,9515
V12	87,4476	193,6997	0,7194	0,9510
V13	87,4406	194,0933	0,6578	0,9516
V14	87,3217	195,4733	0,6135	0,9521
V15	87,4685	196,9691	0,6316	0,9519
V16	87,5035	194,8292	0,6616	0,9516
V17	87,3357	195,6330	0,6114	0,9521
V18	87,3217	195,5437	0,6040	0,9522
V19	87,5105	194,3643	0,6541	0,9516
V20	87,6993	197,0709	0,6035	0,9521
V21	87,6923	196,4258	0,6488	0,9517
V22	87,5524	192,3194	0,7103	0,9510
V23	87,5035	191,5475	0,7325	0,9508
V24	87,3986	192,9456	0,7018	0,9511
V25	87,5455	194,5455	0,6773	0,9514
V26	87,5455	191,8412	0,7298	0,9508
Alpha = 0,9535				

Tabla 4.15: Fiabilidad de la escala competencias distintivas en producción de servicios

	Media de la escala si se elimina el ítem	Varianza de la escala si se elimina el ítem	Correlación ítem-total corregida	Alpha si se elimina el ítem
V1	108,8029	315,9241	0,6702	0,9465
V2	108,9051	318,7777	0,5949	0,9471
V3	108,7810	324,8635	0,4366	0,9483
V4	108,7591	315,1401	0,6565	0,9466
V5	108,6642	315,7688	0,6895	0,9464
V6	108,7518	314,4527	0,6728	0,9464
V7	108,7007	317,9465	0,6627	0,9467
V8	108,6861	320,0405	0,6206	0,9470
V9	108,8321	316,0231	0,7440	0,9461
V10	108,6934	314,2141	0,6863	0,9463
V11	108,7007	317,2995	0,7060	0,9464
V13	108,6277	315,6619	0,7006	0,9463
V14	108,5985	313,4038	0,7228	0,9460
V15	108,6423	313,2903	0,7322	0,9459
V16	108,5474	313,1466	0,7965	0,9456
V17	108,4818	315,3250	0,7002	0,9463
V18	108,9416	313,1877	0,6287	0,9468
V19	108,6715	315,4869	0,6751	0,9464
V20	108,7299	316,5809	0,6178	0,9469
V21	108,7518	313,0850	0,7894	0,9456
V22	108,6642	313,3423	0,7935	0,9456
V23	108,7737	317,8822	0,6572	0,9467
V24	108,7299	313,7574	0,7677	0,9458
V25	108,6277	313,3089	0,7756	0,9457
V26	108,8102	316,8902	0,7209	0,9463
V27	108,6204	315,5902	0,7311	0,9461
V28	108,7956	316,9432	0,7001	0,9464
V29	108,8102	318,0814	0,6483	0,9468
V30	108,5985	316,0656	0,7105	0,9463
V31	108,7810	316,3193	0,6363	0,9467
Alpha = 0,9674				

En cuanto a la escala de competencias distintivas en dirección general, ha sido también necesario eliminar ítems, pues las correlaciones de v1, v2, v3 y v5 con el resto de los ítems de la escala eran inferiores a 0,3, obteniéndose los resultados indicados en la tabla 4.16.

Tabla 4.16: Fiabilidad de la escala competencias distintivas en dirección general

	Media de la escala si se elimina el ítem	Varianza de la escala si se elimina el ítem	Correlación ítem-total corregida	Alpha si se elimina el ítem
V4	96,7442	166,1762	0,3696	0,8813
V6	96,5969	171,5862	0,4813	0,8788
V7	97,0310	164,5928	0,4832	0,8776
V8	96,8682	163,9747	0,5412	0,8761
V9	96,5736	169,9652	0,4298	0,8791
V10	96,4341	170,3101	0,4643	0,8786
V11	96,9457	173,9580	0,2105	0,8839
V12	96,8992	169,6382	0,3670	0,8805
V13	96,6589	164,3671	0,7344	0,8732
V14	96,5581	165,1079	0,6844	0,8741
V15	96,3721	167,3605	0,5655	0,8764
V16	96,6667	166,6302	0,5474	0,8765
V17	96,8837	164,3223	0,6494	0,8742
V18	96,5814	166,2453	0,6707	0,8747
V19	96,6744	165,0338	0,6532	0,8744
V20	96,5426	165,0626	0,6765	0,8741
V21	96,6202	163,8624	0,7282	0,8730
V22	96,6357	164,5772	0,7048	0,8736
V23	96,7054	166,1938	0,6445	0,8750
V24	96,6667	169,3958	0,4061	0,8795
V25	96,6047	168,0847	0,5217	0,8772
V26	96,6047	169,5690	0,4571	0,8786
V27	96,6279	167,9855	0,5328	0,8770
Alpha = 0,9188				

Respecto a la escala de competencias distintivas en organización y recursos humanos, ha de eliminarse v35, v36, v37 y v39, bien por su baja correlación con el resto de ítems o porque empeoraban el alpha, obteniéndose la escala con las puntuaciones observadas en la tabla 4.17.

Tabla 4.17: Fiabilidad de la escala competencias distintivas en organización y recursos humanos

	Media de la escala si se elimina el ítem	Varianza de la escala si se elimina el ítem	Correlación ítem-total corregida	Alpha si se elimina el ítem
V1	180,0963	735,1324	0,7272	0,9662
V2	180,0222	739,4398	0,6884	0,9663
V3	180,0148	737,1789	0,6680	0,9663
V4	180,1259	741,0363	0,6276	0,9665
V5	180,1630	741,7344	0,6342	0,9665
V6	179,9259	737,0691	0,6822	0,9663
V7	180,0370	745,1553	0,3822	0,9675
V8	179,9407	738,8621	0,6104	0,9665
V9	179,8667	733,4000	0,6559	0,9664
V10	179,8815	734,5978	0,6400	0,9664
V11	179,8296	744,1573	0,4878	0,9669
V12	179,9185	737,1053	0,5985	0,9666
V13	179,8889	731,9801	0,7159	0,9662
V14	179,8667	736,3403	0,7011	0,9663
V15	180,0074	751,1865	0,4255	0,9671
V16	179,8000	737,0269	0,6946	0,9663
V17	179,7704	741,9842	0,6064	0,9666
V18	179,6963	738,9444	0,6357	0,9665
V19	179,9111	738,5592	0,5869	0,9666
V20	179,5926	747,2432	0,4414	0,9671
V21	179,7111	744,1323	0,5250	0,9668
V22	180,1407	736,6741	0,6664	0,9663
V23	180,4148	746,4834	0,3107	0,9680
V24	180,3259	737,0721	0,5723	0,9667
V25	179,8593	745,7935	0,5656	0,9667
V26	180,0370	737,2897	0,6933	0,9663
V27	179,9630	739,5882	0,7093	0,9663
V28	179,7556	744,1711	0,5837	0,9666
V29	179,9852	740,3132	0,6320	0,9665
V30	180,2370	737,1374	0,6302	0,9665
V31	180,3037	738,2280	0,6248	0,9665
V32	180,3778	734,6249	0,5915	0,9666
V33	180,2296	734,1633	0,6862	0,9663
V34	180,0963	737,5056	0,6004	0,9666
V38	180,4519	737,5480	0,5563	0,9667
V40	180,1407	739,3905	0,5353	0,9668
V41	180,0593	739,0562	0,5944	0,9666
V42	180,5333	748,4000	0,3325	0,9677
V43	180,3037	732,7205	0,6599	0,9664
V44	180,3037	732,6459	0,5986	0,9666
V45	180,0370	732,9912	0,6460	0,9664
V46	180,0667	737,5851	0,5847	0,9666
V47	180,1556	736,7294	0,7206	0,9662
V48	180,3111	737,2308	0,6097	0,9665
V49	180,2519	731,9062	0,7079	0,9662
V50	180,4296	734,6051	0,6836	0,9663
V51	180,3407	741,2711	0,5246	0,9668

Tabla 4.17: Continuación

	Media de la escala si se elimina el ítem	Varianza de la escala si se elimina el ítem	Correlación ítem-total corregida	Alpha si se elimina el ítem
V52	180,1704	741,7245	0,6095	0,9666
V53	180,2370	739,1822	0,6400	0,9664
V54	180,2889	733,0876	0,7353	0,9661
V55	180,2000	747,2806	0,4437	0,9671
Alpha = 0,9672				

Así mismo, hemos realizado el mismo procedimiento para la escala que mide el desempeño organizativo, calculando estos mismos coeficientes para comprobar la fiabilidad de la misma, e igualmente observamos que obtenemos resultados sobresalientes (tabla 4.18).

Únicamente hemos eliminado v6 porque su carga factorial es muy baja 0,07; con ello, el coeficiente alpha mejora sustancialmente de 0,8632 a 0,9139. Sin embargo, v16 aunque posee una carga inferior a 0,3 su valor está muy próximo; tras la eliminación de este ítem el alpha mejora apenas, por lo tanto, hemos optado por dejarlo, ya que un ítem siempre proporciona información que no puede ser eliminada sin tomar cierta precaución.

Tras el proceso de depuración, todas las escalas utilizadas en este estudio para la medición de las competencias distintivas y el desempeño organizativo tienen una correlación superior a 0,3 y cumplen la propiedad sociométrica de fiabilidad, al superar notablemente el valor mínimo establecido por Nunnally (1978) (tabla 4.19).

Tabla 4.18: Fiabilidad de la escala para la medición del desempeño organizativo

	Media de la escala si se elimina el ítem	Varianza de la escala si se elimina el ítem	Correlación ítem-total corregida	Alpha si se elimina el ítem
V1	79,1318	101,7559	0,6565	0,8449
V2	79,1628	101,5592	0,6435	0,8449
V3	79,1163	100,3536	0,7103	0,8428
V4	79,1938	102,5637	0,6204	0,8462
V5	79,9922	103,5546	0,5300	0,8483
V7	79,0930	104,8350	0,4400	0,8507
V8	79,0310	105,1397	0,4687	0,8504
V9	79,2558	104,2544	0,3792	0,8521
V10	79,0465	102,4822	0,6179	0,8461
V11	79,0465	104,0291	0,5045	0,8491
V12	79,0543	102,8330	0,5719	0,8471
V13	78,9147	101,0786	0,6168	0,8450
V14	78,9690	101,7490	0,6206	0,8455
V15	78,7984	105,0216	0,4275	0,8510
V16	79,0465	107,5916	0,2785	0,8548
V17	79,0775	106,1502	0,3116	0,8541
V18	78,9767	101,1323	0,6163	0,8451
V19	79,2636	101,4144	0,5777	0,8460
V20	79,3488	101,6195	0,4957	0,8482
V21	79,1550	104,6477	0,4599	0,8502
V22	79,2481	105,0942	0,4131	0,8514
V23	79,0155	103,6404	0,5529	0,8480
V24	79,1550	104,5070	0,4616	0,8501
Alpha = 0,9139				

Tabla 4.19: Coeficientes alfa de Cronbach de las escalas para la medición de las competencias distintivas y el desempeño organizativo

Escalas de medición del constructo competencias distintivas	Coefficiente alfa de Cronbach
Escala de competencias distintivas en marketing	0,9535
Escala de competencias distintivas en producción de servicios	0,9674
Escala de competencias distintivas en dirección general	0,9188
Escala de competencias distintivas organizativas y en recursos humanos	0,9672
Escala de desempeño organizativo	0,9139

4.3.3. VALIDEZ

Una vez determinada la fiabilidad de las escalas, pasamos a evaluar la validez de las mismas⁵. Para ello, a diferencia de lo que ocurre con la fiabilidad, la validez de una escala no puede ser estimada directamente, sino que únicamente puede ser inferida. Así pues, encontramos que puede inferirse de la forma en que ha sido creada, de su relación con las medidas de otras variables o de su habilidad para predecir cuestiones específicas. Existen entonces, tres tipos básicos de validez que se corresponden con esas tres formas de determinarla: se trata de la validez de contenido, la validez de constructo o concepto y la validez relacionada con criterios.

A continuación vamos a determinar la validez de las tres formas contrastadas para las escalas utilizadas relevantes en nuestro estudio.

4.3.3.1. Validez de contenido

La validez de contenido indica que el procedimiento seguido para el desarrollo del instrumento de medida ha sido adecuado (Peter y Churchill, 1986; Grapentine, 1994).

Para determinar si una escala concreta posee validez de contenido no existe un criterio objetivo y bien definido, con lo cual ésta es difícil de comprobar (Nunnally y Berstein, 1994).

Por lo tanto y basándonos en que vamos a utilizar escalas creadas por otros autores, hemos confirmado en la revisión de la literatura que los procedimientos que en la elaboración de las mismas han seguido sus autores han sido rigurosos en

⁵ Una escala es válida cuando realmente mide lo que el investigador pretende medir, es decir, el constructo o variable de estudio. En otras palabras, la medida tendrá validez cuando las diferencias en los valores observados derivados de la escala reflejen diferencias reales en la variable objeto de medida, y no de otros factores (Churchill, 1979). Se pretende por tanto, que la medida esté libre de error sistemático y error aleatorio.

su metodología, tanto en la creación de las escalas, siguiendo a Churchill (1979), como en la aplicación del método Delphi para la reducción de las mismas (Malhotra, 1981; Lado, 1996) o el método de re-test para evaluar la fiabilidad de dichas escalas (Conant, Mokwa y Varadarajan, 1990).

Por todo ello, y porque las escalas testadas por sus autores satisfacen también el requisito de Grapentine (1994), referente a que cuantos más ítems tenga una escala agregada mayor validez de contenido posee, podemos afirmar que todas las escalas han sido desarrolladas en el marco de la metodología habitual, lo que confirma su validez de contenido en cada escala utilizada en nuestra investigación.

4.3.3.2. Validez de constructo o interna

La validez de constructo trata de reflejar que existe una relación teórica entre la variable objeto de medida y otras variables (Bollen, 1989).

La forma más habitual de operativizar la validez de constructo es a través de la validez convergente, la validez discriminante y la validez nomológica (Campbell y Fiske, 1959; Peter, 1981).

Así, decimos que existe validez convergente cuando la medida se correlaciona fuertemente y de forma positiva con otras medidas del mismo constructo (Churchill, 1979).

La validez discriminante indica en qué grado dos medidas desarrolladas para medir constructos similares pero conceptualmente diferentes están relacionadas (Bearden, Netemeyer y Mobley, 1993). Una escala tiene, pues, validez discriminante cuando no mide un constructo para el que no se diseñó.

En último lugar, se dice que existe validez nomológica cuando, tal y como pronostica la teoría, existe correlación entre la medida de la variable en cuestión y otras medidas de conceptos distintos, pero relacionados. Lo que se pretende

determinar es si la escala de medida se comporta según lo esperado por la teoría con respecto a otras medidas con las cuales está teóricamente relacionada.

En general, la validez de constructo se puede cuantificar a través de (Sánchez y Sarabia, 1999): (1) la matriz multiconcepto-multimétodo, (2) el análisis de correlaciones, (3) el modelo causal de Bagozzi y (4) el análisis factorial.

4.3.3.2.1. Validez convergente

En la presente tesis, hemos utilizado el análisis factorial confirmatorio para observar la validez convergente de las diferentes escalas utilizadas. Los resultados obtenidos se exponen en las tablas 4.20, 4.21, 4.22, 4.23 y 4.24.

Por tanto, vamos a analizar primero la validez convergente de la escala de medición del desempeño organizativo y posteriormente la de las cuatro escalas utilizadas para medir las competencias distintivas.

Respecto a la primera escala analizada, los resultados obtenidos son óptimos y muestran que podemos afirmar la validez convergente de la misma, porque tenemos que todos los parámetros son significativos para $p < 0,001$, y que además las cargas factoriales estandarizadas son grandes, la mayoría superiores a 0,6, siendo las restantes superiores a 0,4 (mínimo sugerido por Hair et al., 1999) (tabla 4.20), salvo V15, V16. Los indicadores de la bondad del ajuste son excelentes, es decir, superiores a 0,9.

Por otro lado, los análisis factoriales confirmatorios realizados para afirmar la validez convergente de las escalas utilizadas para medir las diferentes competencias distintivas también muestran resultados satisfactorios como veremos a continuación.

Tabla 4.20: Análisis factorial confirmatorio de la escala de medición del desempeño organizativo

VARIABLES	λ	t	λ estandarizable
1. Rentabilidad económica media	1,000	-	0,718
2. Rentabilidad financiera media	1,010***	5,544	0,706
3. Rentabilidad media en ventas	1,113***	5,258	0,767
4. Porcentaje beneficio sobre ventas	0,897***	5,456	0,663
5. Crecimiento medio anual ventas (1996-2000)	0,798***	5,785	0,573
6. Ganancia de cuota de mercado	0,647***	5,668	0,478
7. Crecimiento esperado en ventas de los próximos 3 años	0,628***	5,386	0,493
8. Crecimiento esperado internacional de los próximos 3 años	0,724***	6,531	0,424
9. Creación de riqueza	0,928***	5,371	0,686
10. Productividad del trabajo	0,837***	5,744	0,601
11. Eficiencia en costes	0,900***	6,545	0,656
12. Solvencia financiera	1,082***	6,136	0,673
13. Liquidez financiera	1,026***	6,034	0,662
14. Satisfacción de los clientes	0,596***	5,618	0,441
15. Satisfacción de los empleados	0,434***	4,974	0,340
16. Contribución socio-económica a la sociedad y entorno	0,459***	5,629	0,308
17. Fortaleza competitiva española	1,055***	5,889	0,642
18. Fortaleza competitiva europea	1,044***	6,267	0,532
19. Fortaleza competitiva mundial	0,993***	6,769	0,541
20. Posición competitiva en precios frente competencia interna	0,753***	5,811	0,541
21. Posición competitiva en precios frente competencia externa	0,645***	5,896	0,451
22. Posición competitiva en calidad frente competencia interna	0,867***	5,613	0,632
23. Posición competitiva en calidad frente competencia externa	0,661***	5,855	0,468
Significatividad: $p < 0,05^*$; $t > 1,96$ $p < 0,01^{**}$; $t > 2,576$ $p < 0,001^{***}$; $t > 3,291$			
Indicadores de la bondad del ajuste LISREL GFI = 0,937 LISREL AGFI = 0,925 Root Mean Squared Residual (RMR) = 0,055			

En primer lugar, la escala de medición de las competencias distintivas en marketing posee todas las cargas factoriales significativas para $p < 0,001$ y además dichas cargas del modelo factorial poseen magnitudes aceptables (por encima de 0,4) (tabla 4.21).

Tabla 4.21: Análisis factorial confirmatorio de la escala de medición de las competencias distintivas en marketing

Variables	λ	t	λ estandarizable
1. Conocimiento de los clientes y los mercados actuales	1,000	-	0,589
2. Conocimiento de los clientes y los mercados potenciales (nuevos)	1,034***	11,479	0,661
3. Conocimiento de la competencia	0,754***	12,328	0,469
4. Conocimiento prospectivo	0,962***	11,565	0,624
5. Previsión	1,189***	13,118	0,665
6. Fortalezas en marketing	1,447***	12,879	0,753
7. Debilidades en marketing	1,010***	14,252	0,538
8. Planificación comercial	1,032***	13,279	0,592
9. Recursos a marketing	1,390***	13,318	0,723
10. Integración de marketing	1,256***	12,981	0,694
11. Segmentación	1,247***	13,037	0,689
12. Diferenciación	1,337***	12,392	0,739
13. Diseño y lanzamiento de nuevos productos	1,336***	14,102	0,687
14. Calidad de servicio	1,200***	14,218	0,625
15. Política de precios	1,080***	12,728	0,636
16. Política de comunicación	1,252***	13,238	0,683
17. Imagen de empresa	1,153***	14,023	0,614
18. Imagen de marca	1,187***	14,255	0,618
19. Localización comercial	1,243***	13,897	0,655
20. Bajos costes comerciales	1,044***	13,058	0,607
21. Control de marketing	1,117***	12,315	0,667
22. Distribución amplia	1,492***	13,558	0,742
23. Amplitud de línea de productos	1,546***	13,388	0,760
24. Garantía postventa	1,382***	13,604	0,711
25. Organización comercial	1,271***	13,132	0,694
26. Diseño	1,522***	13,320	0,757
Significatividad: p < 0,05* ; t > 1,96 p < 0,01**; t > 2,576 p < 0,001***; t > 3,291 Indicadores de la bondad del ajuste LISREL GFI = 0,975 LISREL AGFI = 0,971 Root Mean Squared Residual (RMR) = 0,051			

Los resultados del análisis efectuado para la escala de medición de las competencias distintivas en producción de servicios son mostrados en la tabla 4.22. Estos indican que existe validez convergente, ya que los indicadores de la bondad de ajuste, así como las cargas factoriales son todas significativas, y

además superan en su mayoría el valor de 0,6, salvo la correspondiente V3, la cual presenta un valor superior a 0,4 y además es estadísticamente significativa.

Tabla 4.22: Análisis factorial confirmatorio de la escala de medición de las competencias distintivas en producción de servicios

Variables	λ	t	λ estandarizable
1. Conocimiento del mercado de inputs	1,000	-	0,686
2. Conocimiento de subcontratistas	0,916***	19,053	0,628
3. Bajos costes de producción de servicios	0,630***	17,870	0,472
4. Flexibilidad de volumen	1,132***	19,211	0,716
5. Flexibilidad del 'product-mix'	1,049***	17,403	0,728
6. Flexibilidad de diseño	1,181***	19,290	0,730
7. Flexibilidad del equipamiento	0,973***	17,251	0,701
8. Variedad del producto/servicio	0,835***	16,879	0,642
9. Planificación de capacidad	1,075***	16,076	0,765
10. Especialización de la producción	1,132***	19,211	0,716
11. Diversificación de la producción	0,960***	15,763	0,729
12. Conformidad o aseguramiento de la calidad	1,034***	16,797	0,736
13. Calidad de servicio	1,085***	18,062	0,727
14. Desempeño	1,179***	17,383	0,772
15. Velocidad	1,142***	15,131	0,802
16. Seguridad	1,042***	18,590	0,698
17. Servicio post-venta	1,110***	21,714	0,632
18. Fortalezas en producción	1,117***	18,372	0,731
19. Debilidades en producción	1,003***	19,539	0,656
20. Recursos a producción	1,220***	16,564	0,798
21. Integración de producción	1,164***	15,146	0,808
22. Localización de la producción	0,806***	17,708	0,603
23. Planificación y control de producción	1,136***	15,259	0,799
24. Organización de la producción	1,103***	16,494	0,766
25. Control de inventarios	0,984***	15,354	0,746
26. Simplicidad y facilidad de uso	1,001***	16,456	0,730
27. Experiencia	0,979***	17,180	0,705
28. Economías de escala	0,927***	18,403	0,651
29. Integración vertical	0,991***	17,014	0,714
30. Descentralización productiva	0,998***	20,069	0,638
Significatividad: p < 0,05* ; t > 1,96 p < 0,01**; t > 2,576 p < 0,001***; t > 3,291 Indicadores de la bondad del ajuste LISREL GFI = 0,984 LISREL AGFI = 0,981 Root Mean Squared Residual (RMR) = 0,046			

El siguiente análisis factorial confirmatorio realizado para la escala de medición de las competencias distintivas en dirección general (tabla 4.23), muestra también resultados satisfactorios, como en el caso de las escalas anteriores. Todos los principales parámetros del modelo factorial poseen magnitudes aceptables, a excepción de V7. Sin embargo, aunque V1 y V8 también presentan valores más bajos de 0,4, podemos considerar que están cercanos a él.

Tabla 4.23: Análisis factorial confirmatorio de la escala de medición de las competencias distintivas en dirección general

Variables	λ	t	λ estandarizable
1. Forma de resolver problemas	1,000	-	0,347
2. Capacidad para la adopción de decisiones	0,814***	11,239	0,548
3. Experiencia internacional de la alta dirección	1,194***	24,313	0,465
4. Comprensión intercultural	1,302***	22,948	0,535
5. Poder en el Consejo de Administración	0,959***	16,637	0,507
6. Poder en la organización	0,948***	14,524	0,547
7. Propensión a usar el poder	0,550***	15,659	0,252
8. Estilo de gestión dominante	0,824***	19,778	0,366
9. Liderazgo	1,349***	12,002	0,758
10. Empatía	1,419***	11,892	0,778
11. Lealtad	1,170***	15,292	0,634
12. Fundamento del principio de autoridad	1,400***	18,420	0,654
13. Descentralización	1,467***	16,046	0,716
14. Integrador	1,329***	11,807	0,757
15. Trabajo en equipo	1,516***	13,380	0,774
16. Impulso de la iniciativa	1,456***	12,314	0,779
17. Predica con el ejemplo	1,512***	12,403	0,790
18. Consenso	1,472***	12,570	0,778
19. Popularidad y carisma	1,240***	14,285	0,680
20. Gestión de conflictos	0,887***	18,505	0,428
21. Iniciativa y disposición al riesgo	0,981***	15,735	0,538
22. Entrepreneurship	0,926***	15,748	0,508
23. Disposición al cambio	1,048***	15,912	0,568
Significatividad: p < 0,05* ; t > 1,96 p < 0,01**; t > 2,576 p < 0,001***; t > 3,291 Indicadores de la bondad del ajuste LISREL GFI = 0,939 LISREL AGFI = 0,927 Root Mean Squared Residual (RMR) = 0,036			

Por último, vamos a comprobar que la escala de competencias distintivas en organización y recursos humanos posee también validez convergente, como muestra la tabla 4.24. El método utilizado para su cálculo ha sido el de mínimos cuadrados, que no provee de test estadísticos para conocer la significatividad de las variables, pero sí de índices de la bondad del ajuste. Este método ha sido la única opción posible debido al gran tamaño de la escala, y por tanto al tamaño de la matriz de correlaciones; el programa utilizado, a diferencia de las escalas anteriores, ha sido el CALIS de SAS (SAS Institute Inc, 1989; Hatcher, 1994).

Tabla 4.24: Análisis factorial confirmatorio de la escala de medición de las competencias distintivas en organización y gestión de recursos humanos

Variables	λ estandarizable
1. Liderazgo intra-organizativo	0,6775
2. Cumplimiento de los objetivos	0,6773
3. Compromiso estratégico	0,6759
4. Organización motivadora	0,6140
5. Calidad de vida en el trabajo	0,6105
6. Formación y desarrollo del personal	0,7085
7. Paz laboral	0,3653
8. Bienestar laboral	0,6106
9. Comunicación interna	0,6409
10. Comunicación vertical	0,6353
11. Comunicación horizontal	0,4898
12. Toma de decisiones compartida	0,5867
13. Cooperación en relaciones interpersonales	0,7228
14. Trabajo en equipo	0,7049
15. Rechazo de la tradición	0,4011
16. Reputación de honestidad	0,6859
17. Fidelidad de los clientes	0,6080
18. Satisfacción de los clientes	0,6367
19. Responsabilidad social	0,5280
20. Imagen pública de empresa en el mercado	0,4614
21. Imagen global del clima organizativo	0,5396
22. Participación de los empleados	0,6822
23. Ausencia de absentismo laboral	0,3459
24. Flexibilidad para la rotación laboral	0,5859
25. Lealtad a la organización	0,5719
26. Autoresponsabilización	0,7174
27. Autorrealización en el trabajo	0,7314
28. Obediencia y respeto a la autoridad	0,5862

Tabla 4.24: Continuación

Variables	λ estandarizable
29. Iniciativa e innovación	0,6577
30. Participación en resultados	0,6578
31. Aceptación de política retributiva y de incentivos	0,6466
32. Énfasis en recompensas no económicas	0,6260
33. Conocimiento de criterios de evaluación, promoción y recompensa	0,7085
34. Existencia de normas y estándares de conducta y de productividad	0,6199
35. Influencia directa de los trabajadores	0,5259
36. Conocimiento por el personal de la historia y logros importantes de la empresa	0,5427
37. Conocimiento por el personal de la misión y los objetivos de la organización	0,5994
38. Existencia de símbolos positivos que conocen o comprenden solamente los miembros de la organización	0,3603
39. Existencia de modelos de comportamiento a imitar por los empleados	0,6556
40. Existencia de acontecimientos rituales que reflejan de forma positiva los valores de la empresa	0,6066
41. Naturaleza de los procedimientos	0,6581
42. Estructuración de las tareas	0,5927
43. Flexibilidad del diseño organizativo	0,7338
44. Autonomía en el trabajo	0,6118
45. participación de los empleados en la configuración del trabajo	0,7342
46. Participación de los empleados en decisiones estratégicas	0,7188
47. Organización plana	0,5611
48. Polivalencia en la definición de tareas	0,6317
49. Enriquecimiento del puesto de trabajo	0,6727
50. Garantía de empleo a largo plazo	0,7480
51. Planes de carrera basados en la experiencia y dedicación a la empresa	0,4805
Indicadores de la bondad del ajuste LISREL GFI = 0,9515 LISREL AGFI = 0,9475 Root Mean Squared Residual (RMR) = 0,0692	

En conclusión, los indicadores de la bondad del ajuste empleados (GFI y AGFI) son buenos para todas las escalas, y considerando los criterios anteriormente expuestos, se demuestra una elevada validez convergente como se desprende de los valores de estos indicadores, que son en todos los casos superiores al 0,9, considerado como el valor mínimo a rebasar.

4.3.3.2.2. Validez discriminante

La validez discriminante de las escalas de medición de las competencias distintivas y del desempeño organizativo se evaluó comparando el α de Cronbach de cada una de ellas con la correlación de dicha escala respecto al resto de escalas⁶. Este tipo de validez queda confirmado si el α de Cronbach para cada escala es superior a cualquiera de las correlaciones de dicha escala con el resto (Berné et al., 1994) tal y como queda demostrado en la tabla 4.25.

Tabla 4.25: Matriz de correlaciones y coeficientes alpha de Cronbach

	F1	F2	F3	F4	F5
CD en Marketing (F1)	0,9535				
CD en producción de servicios (F2)	0,753**	0,9674			
CD en dirección (F3)	0,490**	0,595**	0,9188		
CD en organización y recursos humanos (F4)	0,573**	0,581**	0,708**	0,9672	
Desempeño organizativo (F5)	0,581**	0,557**	0,372**	0,451**	0,9139
** $P \leq 0,001$ α de Cronbach en la diagonal principal					

4.3.3.2.3. Validez nomológica

Por último, la validez nomológica pretende determinar si el instrumento de medida se comporta según lo esperado por la teoría con respecto a otras medidas con las cuales está teóricamente relacionado. Por lo tanto, cuando la escala se

⁶ Hay que señalar que existen más procedimientos para el cálculo de la validez discriminante, como por ejemplo, el test de diferencias de las *Ji-cuadrado* o el test del intervalo de confianza, basados ambos en modelos de ecuaciones estructurales. Para su aplicación se necesitan programas estadísticos adecuados, y en nuestro caso, debido a la gran cantidad de ítems que configuran cada escala, y por lo tanto la matriz de correlaciones es inmensa, es inoperativo trabajar con estas técnicas.

relaciona empíricamente con otras escalas o conceptos distintos a ella misma con los cuales la teoría predice cierto vínculo existe validez nomológica.

Así, para comprobar la validez nomológica de las diferentes escalas utilizadas en nuestra investigación, vamos a emplear la metodología utilizada por McColl-Kennedy y Fetter (1999) basada en estudiar si el coeficiente de correlación entre una determinada variable y la escala se comporta según lo que postula la literatura.

En este caso, pretendemos comprobar si las escalas de medición de las competencias distintivas propuestas se relacionan positivamente con el desempeño organizativo expresado de la siguiente forma en el cuestionario⁷: “Valoración global del nivel de desempeño de la organización”.

Los resultados indican que, para todas las escalas evaluadas, los coeficientes de correlación de Pearson son significativos y considerablemente elevados, por lo que queda demostrada la existencia de validez nomológica de todas las escalas propuestas (tabla 4.26).

Tabla 4.26: Correlaciones entre las escalas de medición de las competencias distintivas y el desempeño organizativo y la valoración global del nivel de desempeño de la organización.

	Valoración global del nivel de desempeño de la organización	
	Coefficientes	Significatividad
Competencias distintivas en marketing	0,464**	p = 0,000
Competencias distintivas en producción de servicios	0,446**	p = 0,000
Competencias distintivas en dirección general	0,338**	p = 0,000
Competencias distintivas en organización y recursos humanos	0,402**	p = 0,000
Desempeño organizativo	0,576**	P = 0,000

⁷ Item número 25 de la pregunta 38 que corresponde a la escala de medición del desempeño organizativo.

Basándonos en todas las comprobaciones realizadas podemos concluir que las escalas para la medición de las competencias distintivas en marketing, producción de servicios, dirección general y organización y recursos humanos, así como la escala para medir el desempeño organizativo, poseen validez convergente, discriminante y nomológica, con lo que queda demostrada la validez de constructo de dichas escalas.

4.3.3.3. Validez de criterio o externa

Para tener validez relacionada con criterios se requiere que el ítem o la escala sea útil para predecir otros conceptos (criterios); debe haber, pues, una relación empírica entre ambos (medida y criterios), pero que se entienda realmente o no la base teórica de dicha asociación o relación no es relevante para constatar este tipo de validez.

Este tipo de validez es también denominada en ocasiones como validez predictiva ya que indica la eficacia de una determinada escala para pronosticar una variable (criterio) a partir de la medición efectuada (Muñiz, 1996).

Habitualmente, no es extraño que se confunda este tipo de validez con la validez de constructo, explicada anteriormente, dado que la misma correlación puede servir para ambos propósitos, aunque es importante diferenciar que son dos tipos de validez diferentes. La diferencia relevante estriba más en la intención del investigador que en el valor que se obtenga, dado que la validez de constructo se apoya realmente en una teoría perfectamente especificada.

Lo habitual para constatar la validez de criterios suele ser calcular el coeficiente de correlación entre el criterio y la escala, aunque este tipo de validez se puede cuantificar de diversas formas (Sánchez y Sarabia, 1999): (1) el análisis discriminante, (2) las correlaciones criterio-escala y (3) ecuaciones de regresión.

En nuestro caso de estudio, al observar que las correlaciones entre las escalas de medición de las competencias distintivas y el desempeño organizativo son positivas y significativas (tabla 4.27) podemos afirmar que existe este tipo de validez, pero adicionalmente, esta validez quedará constatada cuando comprobemos en el siguiente capítulo la validez del modelo teórico planteado en el capítulo 3, utilizando para ello un modelo de ecuaciones estructurales.

Tabla 4.27: Correlaciones entre las escalas de medición de las competencias distintivas y el desempeño organizativo

	Competencias distintivas en marketing	Competencias distintivas en producción de servicios	Competencias distintivas en dirección general	Competencias distintivas en organización y recursos humanos
Desempeño organizativo	0,581**	0,557**	0,372**	0,451**
Nivel de significatividad ** $p \leq 0,01$				

4.4. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Antes de pasar a ofrecer los resultados conseguidos creemos oportuno ofrecer una visión general de las técnicas de análisis que utilizamos para el tratamiento de los datos.

Previamente a dicho tratamiento, fue necesario codificar las preguntas y depurar la base de datos una vez introducidos estos, para detectar posibles errores.

Realizadas estas comprobaciones, procedimos al análisis de los datos con el programa *SPSS 9.0 para Windows* y *LISREL versión 8.3*. Dicho análisis, encaminado a contrastar las hipótesis planteadas, implicó el desarrollo de técnicas estadísticas cuyas tablas y gráficos más representativos se han introducido en el texto en el siguiente capítulo de resultados con el objeto de facilitar su lectura.

El procesamiento estadístico de los datos seguido en este estudio supone la aplicación de distintos métodos de análisis en función de la información que se desea obtener. En esencia, se pueden distinguir los siguientes puntos:

1) *Descripción y clasificación de los datos:*

Este tipo de análisis nos permite ordenar la información de que se dispone sin establecer relaciones cuantitativas; es decir, se trata de obtener parámetros que describan los resultados de las entrevistas para su posterior interpretación.

Entre las técnicas utilizadas se pueden citar principalmente el cálculo de diversos parámetros estadísticos, y algunas de ellas ya han sido utilizadas en el presente capítulo para explicar el perfil de las empresas entrevistadas.

2) *Fiabilidad y validez de las escalas utilizadas:*

En primer lugar, para conocer la fiabilidad de las escalas hemos calculado para todas ellas el α de Cronbach, tras realizar una depuración de ítems de las mismas; y en segundo lugar, con el objeto de conocer la validez de las mismas hemos aplicado la técnica del análisis factorial confirmatorio, con los programas *EQS versión 5.1.* y el módulo *CALIS de SAS versión 8*, ampliamente utilizada en los estudios empíricos a partir del desarrollo de los modelos de ecuaciones estructurales.

3) *Contrastación de hipótesis:*

El objetivo de esta etapa es comprobar que las hipótesis planteadas se cumplen, pudiendo llegar a establecer una serie de conclusiones.

El tamaño de la muestra, así como la naturaleza de las diversas hipótesis condicionaron el uso de las técnicas estadísticas. En este sentido, y siguiendo la metodología empleada por otros autores para el contraste de diversas hipótesis enunciadas en los mismos términos, se recurrió a la utilización de técnicas de

análisis multivariante, como por ejemplo, al cálculo de diferencias de medias⁸, o la aplicación de correlaciones bivariadas de Pearson⁹. En el capítulo siguiente se ofrece un análisis más detallado del uso de las mismas.

Concretamente, los procedimientos estadísticos que se han seguido en esta fase de contrastación de hipótesis son esencialmente:

- Cálculo del estadístico *Ji-cuadrado* de Pearson, observando la probabilidad exacta de Fisher y el coeficiente Phi para contrastar la primera hipótesis (H1).
- Aplicación de la prueba *t* de Student para diferencias de medias para muestras independientes y aplicación de pruebas no paramétricas con el fin de contrastar la hipótesis segunda (H2).
- Correlaciones bivariadas de Pearson para contrastar la tercera hipótesis (H3), junto con *path analysis* para contrastar la relación existente entre las competencias distintivas y el desempeño organizativo.
- Modelos de ecuaciones estructurales, concretamente *path analysis*, para la contrastación de las restantes hipótesis (H4 y H5).

⁸ Con los análisis de diferencias de medias para muestras independientes se pretende determinar si existen diferencias significativas, entre grupos definidos en base a una variable considerada, y asegurarse de que tales diferencias no son debidas al azar.

Con los análisis de diferencias de medias para muestras relacionadas podemos conocer la existencia de diferencias significativas entre un mismo grupo, en relación a distintas variables.

⁹ La utilización de correlaciones parciales bivariadas tiene la finalidad de identificar y cuantificar relaciones entre variables, observando la significatividad de las mismas.

4) *Validez del modelo teórico propuesto:*

En último lugar, en el presente trabajo se ha utilizado la metodología de los modelos de ecuaciones estructurales¹⁰, mediante el programa LISREL¹¹ para estimar y contrastar el modelo teórico presentado, siguiendo para ello, las diferentes etapas señaladas por Batista-Foguet y Coenders (2000). Estos autores afirman que la metodología estadística que permite elaborar un modelo, es siempre consecuencia de un proceso interactivo entre lo que predice la teoría y lo que demuestra la práctica, y en este proceso subyacen como mínimo las siguientes etapas: especificación, identificación, recogida de datos, estimación, diagnóstico y utilización del modelo, que servirán de hilo conductor a la hora de validar nuestro modelo.

Estas etapas son las que han guiado el curso de la investigación a la hora de valorar el modelo teórico propuesto y veremos en el siguiente capítulo como hemos procedido a su operativización.

¹⁰ La utilización de modelos de ecuaciones estructurales resulta un método apropiado para el estudio de las relaciones recíprocas entre variables incorporando el error de medida. Las ventajas de la utilización de estos modelos son (Batista-Foguet y Coenders, 2000): permiten trabajar con constructos, para después evaluar la calidad de dicha medición; consideran los fenómenos en su verdadera complejidad desde un perspectiva más realistas que otras técnicas; consideran conjuntamente medida y predicción, análisis factorial y "path analysis", es decir, evaluar los efectos de variables latentes entre sí, sin contaminación debida al error de medida; introducen la perspectiva confirmatoria en el modelo estadístico, es decir, el investigador debe introducir su conocimiento teórico en la especificación del modelo antes de su estimación y permiten descomponer las covarianzas observadas y no sólo las varianzas, dentro de una perspectiva del análisis de la interdependencia.

¹¹ Hemos de señalar que existen otros programas estadísticos para abordar el análisis de sistemas de ecuaciones estructurales. Por ejemplo, el programa EQS (Bentler y Wu, 1993) o el programa SPSS que incorpora en sus últimas versiones el AMOS para poder realizar este tipo de análisis, así como también encontramos el programa CALIS de SAS (SAS Institute Inc, 1989; Hatcher, 1994), pero la elección de uno u otro depende de las preferencias particulares del investigador. Nosotros, atendiendo a ello hemos optado por utilizar el más conocido y con un software óptimo, el LISREL, desarrollado por Jöreskog y Sörbom (1993b).

CAPÍTULO 5

Análisis de resultados y contraste de hipótesis

En el presente capítulo se exponen los resultados alcanzados a través de la investigación empírica realizada. La presentación y análisis de dichos resultados se ha estructurado siguiendo las distintas fases del estudio. Así, en primer lugar, se exponen los datos y características de la muestra estudiada en relación al objeto de estudio, es decir, con la gestión de la calidad. En segundo lugar, realizamos la contrastación de las hipótesis planteadas en la presente tesis doctoral, mediante la aplicación de diversas técnicas estadísticas, como ya se ha comentado brevemente en el capítulo anterior. En este sentido, para contrastar dichas hipótesis vamos a seguir el mismo orden con que las mismas fueron presentadas en el capítulo 3. En tercer y último lugar, dentro de la parte del estudio explicativo, planteamos los resultados referentes a la validez del modelo teórico propuesto en esta investigación.

5.1. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA RELACIONADAS CON LA GESTIÓN DE LA CALIDAD: ESTUDIO DESCRIPTIVO

5.1.1. EXISTENCIA DE UN PLAN DE CALIDAD

Reflejadas en el capítulo anterior las principales características generales de la muestra, vamos a centrarnos ahora, desde una aproximación global, en los rasgos de las empresas que la componen en el ámbito de la gestión de la calidad.

Así, en primer lugar, consideramos que para la realización del presente estudio es importante distinguir entre empresas que han desarrollado e implantado planes de calidad de aquellas que no lo han hecho. En este sentido, vemos que, como se puede observar en la tabla 5.1, el 76,3% de las empresas entrevistadas tienen implantado un plan de calidad.

Tabla 5.1: Implantación del plan de calidad en las empresas

PLAN DE CALIDAD	% empresas	Número de empresas
SÍ	76,3	116
NO	23,7	36
	100,0	152

Por otro lado, si consideramos la duración del plan de calidad podemos establecer que el 35,9% de la muestra elabora dicho plan con una periodicidad anual y que el 31,1% lo hace con una duración de dos a tres años, lo cual supone que más de la mitad de las empresas entrevistadas tiene un plan de calidad cuya vigencia no es superior a tres años, tal y como refleja la tabla 5.2.

Tabla 5.2: Período de duración del plan de calidad implantado

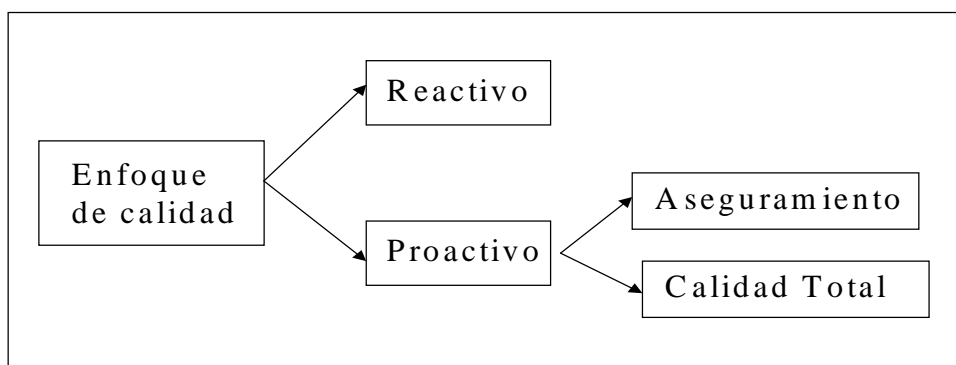
PERÍODO DE DURACIÓN DEL PLAN DE CALIDAD	% empresas
Un año	35,9
2-3 años	31,1
4-5 años	14,6
6-10 años	1,9
Más de 10 años	16,5
	100,0

5.1.2. ENFOQUE DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

En segundo lugar, otra cuestión relevante que queremos analizar es la relacionada con el enfoque de gestión de calidad seguido por las empresas que componen nuestra muestra, basándonos en el procedimiento que detallamos a continuación con el fin de obtener la información necesaria para ello.

Primeramente, y con el fin de poder contrastar las hipótesis planteadas en el capítulo 3, hemos distinguido dos orientaciones de la calidad que son claramente diferentes: una *orientación reactiva* o simplemente de control de la calidad y una *orientación proactiva*. A su vez, dentro de esta última podemos diferenciar entre enfoque de aseguramiento de la calidad y enfoque de GCT (figura 5.1).

Figura 5.1: Los diferentes enfoques existentes de gestión de la calidad



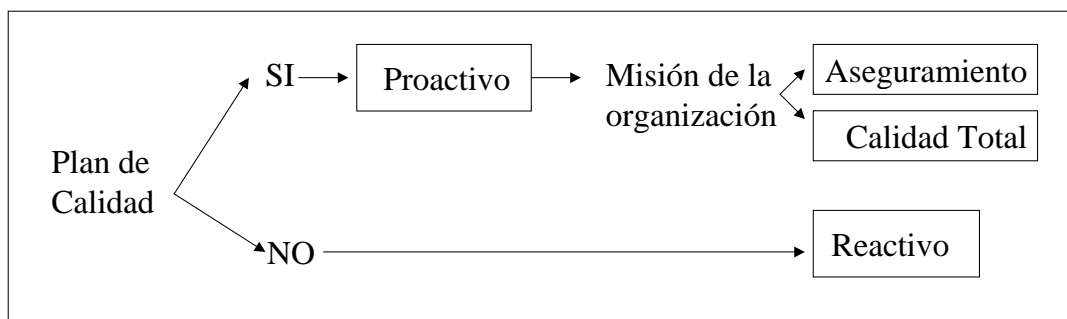
Para clasificar las empresas en función de un enfoque u otro, hemos tenido en cuenta si las mismas poseen un plan de calidad implantado, la misión de la organización, si están certificadas y si afirman seguir modelos de gestión de la calidad total. El procedimiento utilizado nos permite generar una variable dicotómica que denominamos “orientación de la gestión de la calidad”, basándonos para ello en los valores “si” y “no” asignados por los encuestados y que han sido codificados numéricamente como 1 y 2, respectivamente. Dicho proceso se detalla a continuación:

- 1) Aquellas empresas que afirman tener implantados modelos de gestión de calidad del estilo del Modelo EFQM de Excelencia hemos considerado que siguen un enfoque de gestión de la calidad total.
- 2) Por su parte, las empresas que afirman estar certificadas y no seguir ningún modelo de GCT, independientemente de la norma por la que estén certificadas, hemos establecido que siguen un enfoque de aseguramiento de la calidad.
- 3) Por otro lado, las empresas que implantan sistemas de gestión de la calidad total y además están certificadas consideramos que siguen un enfoque de gestión de la calidad total, más que de aseguramiento, pues,

o bien implantan los dos enfoques como complementarios, o comenzaron certificándose pero posteriormente han evolucionado hacia sistemas más globales y estratégicos como la GCT.

- 4) Existe un grupo de empresas que aplican planes de calidad pero no reconocen implantar sistemas de gestión de la calidad total ni estar certificadas. En este caso, consideramos que su orientación es evidentemente proactiva, pero para distinguir el enfoque hemos recurrido a analizar la misión de la organización¹ (figura 5.2).
- 5) Por último, figuran las empresas que no tienen implantados planes de calidad, ni están certificadas, ni siguen modelos de GCT, las cuales poseen claramente, una orientación reactiva o de control de la calidad.

Figura 5.2: Enfoque de gestión de la calidad de aquellas empresas que aplican planes de calidad pero no reconocen explícitamente ni estar certificadas ni seguir modelos de GCT.



Fuente: Adaptado de Camisón, Bou y Roca (2000)

Partiendo de lo expuesto con anterioridad, hemos comprobado que más de la mitad de las empresas entrevistadas (88 empresas que suponen el 57,9% de la

¹ Siguiendo los trabajos realizados por Campbell y Young (1991) y Camisón, Bou y Roca (2000), quienes consideran que la elección de esta variable para diferenciar entre empresas con enfoques de aseguramiento y de gestión de la calidad total está justificada porque la misión de la empresa es la que provee de un marco genérico en la toma de decisiones y de una comprensión de los propósitos de una organización, siendo fundamental en el desarrollo de estrategias y culturas corporativas diferentes.

muestra) están certificadas y, por tanto, siguen un enfoque de aseguramiento de la calidad. De ellas, el 84,1% (74 empresas) están certificadas por las normas ISO 9000, el 6,8% (6 empresas) por las normas ISO 14000 y el 17% (15 empresas) por normas sectoriales².

Respecto al tiempo que han tardado dichas empresas en conseguir la certificación, tenemos que el 91,8% ha invertido como máximo dos años (el 47,1% se certificó en menos de un año y el 44,7% entre uno y dos años) y sólo el 8,3% ha empleado más tiempo.

Por otro lado, entre las empresas que siguen un enfoque de aseguramiento de la calidad y están certificadas, más de la tercera parte (el 77,3% / 68 empresas) afirma que no ha implantado sistemas de gestión de la calidad total como, por ejemplo, el Modelo EFQM de Excelencia

En esta línea, entre las 152 empresas de la muestra sólo el 17,8% (27 empresas) reconoce expresamente seguir un enfoque de gestión de la calidad total y ha implantado sistemas de gestión del estilo del Modelo EFQM de Excelencia. Entre éstas, el 74,1% (20 empresas) posee una certificación mientras que el 25,9% restante (7 empresas) sigue este enfoque sin haber obtenido certificación alguna.

Así mismo, hemos observado que la mayoría de empresas encuestadas con enfoques de gestión basados en los principios de la calidad total están certificadas y, sin embargo, la mayoría de empresas certificadas no implantan sistemas de gestión de la calidad total. Este hecho puede venir explicado por la existencia de un pensamiento generalizado entre las empresas con sistemas de GCT de que la certificación ISO no es un indicador de la madurez de la calidad en la empresa (pregunta p11). Así, tenemos que el 61,1% de las empresas que implantan sistemas de gestión de la calidad, independientemente del enfoque adoptado, están bastante o muy de acuerdo con esta afirmación y sólo un 24,2% no está nada o

² Los porcentajes de estas empresas no suman el 100% porque una misma empresa puede estar certificada por una o varias normas a la vez.

poco de acuerdo con ella. También es destacable que un 14,7% de las empresas entrevistadas duden sobre la certeza o falsedad de dicha afirmación y, por tanto, ante la misma se muestran indiferentes.

Del conjunto de empresas que no están de acuerdo con esta afirmación y, por lo tanto, opinan que la certificación ISO sí es un indicador del grado de madurez del sistema de calidad, se observa que el 70,5 % se corresponde con empresas que poseen enfoques de aseguramiento de la calidad y además están certificadas según las normas ISO 9000.

Respecto a las empresas que declaran estar certificadas, su distribución por sectores es la que figura en la tabla 5.3.

Tabla 5.3: Empresas certificadas distribuidas por sectores

SECTORES	% empresas certificadas* N = 88	ISO 9000** N = 74	ISO 14000 N = 6	Normas sectoriales*** N = 15
Hostelería	15,9	9,5	16,7	53,3
Bancario	13,6	14,9	16,7	-
Seguros	10,2	12,2	-	-
Transporte	17,0	18,9	-	6,7
Hospitales	12,5	12,2	16,7	6,7
Otros	30,7	32,4	50,0	33,3
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0
Prueba χ^2 de Pearson * nivel de significación $p \leq 0,05$ ** nivel de significación $p \leq 0,01$				

Por su parte, en el análisis de los datos obtenidos hemos recurrido a la utilización de pruebas paramétricas en los casos donde era posible su aplicación. Así, en las tablas de contingencia, de donde extraemos los datos presentados anteriormente en la tabla 5.3, hemos aplicado la prueba *Ji-cuadrado* de Pearson³. Los resultados indican que, al nivel de significación 0,05, existe alguna relación entre el sector de pertenencia de la empresa y el hecho de estar certificada por algún tipo de norma. Más concretamente, al nivel de significación 0,01, existe alguna relación entre el sector de pertenencia y estar certificado por las normas ISO 9000 y las normas sectoriales.

Si realizamos este mismo análisis utilizando tablas de contingencia para conocer la distribución por sectores de las empresas que han implantado modelos de gestión de la calidad total, obtenemos los datos que se muestran en la tabla 5.4.

Como se puede comprobar, el estadístico χ^2 adquiere un nivel de significación inferior a 0,05 lo que nos indica que existe alguna relación entre el sector de actividad de la empresa y la implantación de sistemas de gestión de la calidad total.

³ El estadístico *Ji-cuadrado* de Pearson se construye a partir de las diferencias entre las frecuencias observadas y las esperadas bajo la hipótesis de independencia entre las variables. Si *p*-valor asociado es menor que 0,05, se rechazará la hipótesis nula de independencia entre las variables.

Tabla 5.4: Empresas con sistemas de gestión de la calidad total distribuidas por sectores

SECTORES	% Empresas* N = 36
Hostelería	16,7
Bancario	11,1
Seguros	19,4
Transporte	11,1
Hospitales	5,6
Otros	36,1
TOTAL	100,0
Prueba χ^2 de Pearson * nivel de significación $p \leq 0,05$	

Por último, para definir el perfil de las empresas en relación al grado de madurez del sistema de gestión de la calidad implantado, utilizamos la pregunta p13 del cuestionario (anexo III). Al contestar esta pregunta, las empresas encuestadas se posicionan respecto a un modelo teórico⁴, concretamente la parrilla de madurez de gestión de la calidad total de Crosby, lo cual nos permite valorar dicha madurez.

A la vista de los resultados que se reflejan en la tabla 5.5, la mayoría de las empresas que constituyen la muestra se consideran en un estadio bastante avanzado de interés y compromiso con la calidad. De hecho, únicamente 8 de las 152 empresas entrevistadas manifiestan encontrarse todavía en las etapas de

⁴ Este modelo posiciona a las empresas según el grado de integración en los temas relacionados con la calidad desde una etapa de "indiferencia" hasta un modelo de "calidad total".

‘incertidumbre’ o de ‘despertar’, caracterizada esta última más por la inspección que por la prevención de defectos. Por su parte, 67 de aquellas se ubican en la etapa de ‘ilustración’, más relacionada con la idea de control de la calidad, y 57 en la etapa de ‘sabiduría’, más vinculada con el concepto de gestión de la calidad. Por último, 20 empresas se posicionan en la etapa de ‘certeza’, estadio en el que podemos considerar que nos encontramos ya dentro de un modelo de gestión de la calidad total.

Tabla 5.5: Posicionamiento de las empresas en la parrilla de Crosby

ETAPAS	Número	% empresas
Incertidumbre	2	1,3
Despertar	6	4,0
Ilustración	67	43,8
Sabiduría	57	37,7
Certeza	20	13,2
Total	152	100

En nuestra opinión, no resulta sorprendente que la gran mayoría de las empresas encuestadas declaren encontrarse en las etapas más avanzadas dentro de la parrilla de Crosby, ya que como vimos anteriormente, 116 de las 152 empresas que componen la muestra tienen una orientación proactiva hacia la calidad y han implantado sistemas de gestión de la calidad, tanto de aseguramiento como de gestión de la calidad total, mientras que sólo 36 tienen una orientación reactiva.

5.1.3. MOTIVOS QUE LLEVAN A LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

También nos parece de interés estudiar cuáles han sido las motivaciones principales que han conducido a las empresas que componen nuestra muestra a implantar sistemas de gestión de la calidad, independientemente del enfoque de gestión de la calidad adoptado. Con este fin, en el cuestionario hemos introducido una pregunta (pregunta p5) basada en una escala tipo Likert de 5 puntos para medir dicho grado de motivación, siendo 1 ‘nada de motivación’ y 5 ‘fuerte motivación’. Los 16 ítems que configuran esta escala han sido extraídos de la literatura que versa sobre el tema, basándonos, fundamentalmente, en los trabajos de Shih, Huarng y Lin (1996), Huarng, Horng y Chen (1999), Casadesús, Giménez y Martí (1999), Martínez, Balbastre, Escribá, González y Pardo (1999) y Martínez, González, Balbastre y Escribá (1999).

En primer lugar, para determinar la consistencia interna de nuestra escala de motivaciones, es decir, la fiabilidad, hemos calculado el coeficiente α de Cronbach (Cronbach, 1951). Este estadístico posee un valor de 0,89 para nuestra escala, lo que consideramos por encima del valor mínimo aceptable.

En segundo lugar, con el objetivo de validar esta escala y determinar cuáles han sido los principales motivos que han llevado a las empresas de la muestra a implantar sistemas de gestión de la calidad, hemos realizado un análisis factorial de componentes principales con rotación *varimax*. La tabla 5.6 nos muestra los resultados conseguidos, verificándose a través de dicho análisis la utilidad de la escala.

De la lectura de los datos recogidos en la tabla 5.6 se desprende que los resultados del análisis factorial pueden considerarse satisfactorios, pues muestran tres factores que explican el 61,8 por 100 de la varianza total al igual que los diferentes test que permiten interpretar dichos resultados muestran todos ellos valores adecuados. Además, las correlaciones existentes entre el factor y los

ítems, expresadas a través de las cargas factoriales, son muy significativas, ya que, como se observa, todas presentan unos niveles superiores al 0,5% (valor considerado adecuado por Hair, Anderson y Tatham, 1987).

Partiendo de los resultados de la tabla 5.6, pueden identificarse los factores encontrados como ‘motivos externos o de mercado’ (F1), ‘motivos internos de competitividad’ (F2) y el último factor, debido a las cargas con mayor peso sobre el mismo, lo podemos denominar motivos de eficiencia o ‘motivos de gestión interna’ (F3). Por tanto, hemos identificado tres factores que han llevado a las empresas que componen la muestra a implantar sistemas de gestión de la calidad, sin tener en cuenta para ello el enfoque seguido por la organización.

Tabla 5.6: Principales motivos que llevan a las empresas a implantar sistemas de gestión de la calidad

			Alpha	Varianza
1. Requisito solicitado por los clientes 2. Seguir la corriente del mercado 3. Desarrollar nuevos mercados 4. Presión por parte de la competencia 5. Incrementar la competitividad internacional 6. Desarrollar mercados internacionales 7. Requisito por la política gubernamental	0,598 0,733 0,568 0,781 0,675 0,646 0,636	F1	0,83	23,0
8. Promocionar la calidad de la gestión 9. Mejorar las infraestructuras de la organización 10. Meta establecida por la alta dirección 11. Mejorar la calidad del producto / servicio 12. Promocionar la imagen corporativa	0,696 0,701 0,811 0,801 0,519	F2	0,83	21,9
13. Comprobar la eficacia de la GCT 14. Mejorar la satisfacción de los empleados 15. Incrementar la cuota de mercado 16. Reducir los costes	0,573 0,804 0,569 0,719	F3	0,81	16,9
Alpha total = 0,89 Varianza total = 61,8 %		Determinante de la matriz de correlaciones = 0,001669 KMO = 0,825 Test de esfericidad de Bartlett = 1068,435 Significance = 0,000		

Ahora bien, si consideramos el enfoque de la calidad seguido por las empresas podemos observar que las motivaciones que conducen a implantar dicho enfoque son diferentes. Así, si observamos las medias recogidas en la tabla 5.7 tenemos que, sin encontrar diferencias significativas, ambos grupos de empresas señalan que los motivos para implantar sistemas de gestión de la calidad están relacionados, principalmente, con aspectos internos de competitividad (factor 2) y, en menor medida, con factores de eficiencia interna (factor 3).

Sin embargo, encontramos diferencias significativas ($p \leq 0,01$) respecto a los motivos relacionados con el mercado, principalmente motivos externos a la organización, lo que se corresponde con el factor 1 obtenido. En este sentido, las empresas que implantan sistemas de aseguramiento de la calidad declaran sentirse impulsadas en mayor medida por este tipo de motivos que las que implantan sistemas de GCT.

Tabla 5.7: Prueba t para diferencia de medias entre los factores de motivación

	Medias		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para igualdad de medias	
	GCT	AC	F	Sig.	t	Sig.
F1	2,91	3,44	0,061	0,805	-3,055	0,003
F2	4,18	3,98	0,303	0,583	1,514	0,133
F3	3,68	3,62	1,395	0,240	0,333	0,740

La explicación al fenómeno anterior podemos encontrarla en el hecho de que la presión ejercida por parte de la competencia, intentar seguir la corriente del mercado y cumplir el requisito solicitado por los clientes, son motivaciones muy importantes para las empresas con sistemas de aseguramiento de la calidad. Sin embargo, como se puede observar en la tabla 5.6, las empresas que implantan

sistemas de gestión de la calidad total tienen como motivaciones principales que les conducen a seguir este enfoque la meta establecida por la alta dirección e intentar conseguir mejorar la calidad del producto/servicio, así como en menor medida mejorar la eficiencia de la organización, no destacando, por tanto, los motivos externos o de mercado.

5.1.4. OBJETIVOS PERSEGUIDOS CON LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

En este apartado vamos a describir los diferentes objetivos que persiguen las empresas a la hora de implantar un sistema de gestión de la calidad. Martínez, Balbastre, Escribá, González y Pardo (1999), tras realizar un estudio empírico sobre una muestra de empresas certificadas, concluyeron que a priori las expectativas u objetivos para implantar un sistema de aseguramiento de la calidad son la mejora de los resultados económicos, la ampliación y mantenimiento de la cartera de clientes y la mejora de la eficiencia.

En la presente investigación, hay que destacar que todos los porcentajes obtenidos son elevados por lo que la mayoría de los objetivos son tenidos en cuenta por todas las empresas entrevistadas a la hora de implantar su sistema de calidad.

Del conjunto de empresas que tienen implantado sistemas de gestión de la calidad, es decir que tienen una orientación proactiva, los objetivos más señalados por las mismas son: en primer lugar y de manera destacada la mejora de los sistemas de trabajo (94%), seguido de la mejora de la satisfacción de los clientes (92,2%), conseguir la motivación del equipo directivo (87,1) y la mejora de los procesos de producción de servicios y de la comunicación interna (86,2% en ambos casos). Así mismo, junto a los anteriores también podemos destacar la pretensión de conseguir una mejora general de la situación de la empresa (83,3%) (tabla 5.8).

Por otro lado, para conocer si existen diferencias en los objetivos perseguidos tras la implantación del sistema de gestión de la calidad hemos analizado el coeficiente Phi y la probabilidad exacta de Fisher, debido a que las dos variables utilizadas en el análisis estadístico son dicotómicas. Los distintos objetivos contemplados han sido recogidos en la pregunta p19 del cuestionario (anexo III) y los resultados obtenidos son mostrados en la tabla 5.8, observando que las diferencias son estadísticamente significativas en 14 de los 22 objetivos planteados.

Tabla 5.8: Principales objetivos que conducen a las empresas a implantar sistemas de gestión de la calidad

OBJETIVOS	% empresas			Coeficiente Phi
	TOTAL N = 116	GCT N = 36	AC N = 80	
1. Estandarización de productos y procesos	66,4	66,7	66,3	0,004
2. Motivación de los directivos	87,1	94,4	83,8	0,147*
3. Consolidación de clientes	74,1	86,1	68,8	0,183**
4. Mejora de los sistemas directivos	76,5	91,4	70,0	0,233***
5. Mejora de los sistemas de trabajo	94,0	97,2	92,5	0,092
6. Mejora de las comunicaciones externas	80,2	88,9	76,3	0,147*
7. Innovación de productos / servicios	62,9	77,8	56,3	0,206**
8. Mejora de la motivación y satisfacción de los empleados	81,0	94,4	75,0	0,229***
9. Mejora de la productividad	82,8	91,7	78,8	0,158*
10. Mejora de los procesos productivos	86,2	91,7	83,8	0,106
11. Mejora de los beneficios / rentabilidad	77,2	94,3	69,6	0,271***
12. Mejora de la cuota de mercados tradicionales	77,2	91,4	70,9	0,226**
13. Mejora de las comunicaciones internas	86,2	83,3	87,5	-0,056
14. Mejora del clima de trabajo	81,9	86,1	80,0	0,073
15. Mejora de las relaciones laborales	78,4	88,9	73,8	0,170**
16. Desarrollo de una cultura de calidad	83,6	91,7	80,0	0,146*
17. Mejora de la cualificación	80,2	91,7	75,0	0,193**

Tabla 5.8: Continuación

18. Mejora de la satisfacción de los clientes	92,2	94,4	91,3	0,055
19. Mejora de la posición competitiva	82,6	88,6	80,0	0,104
20. Incremento de las ventas	78,3	94,3	71,3	0,257***
21. Mejora de la eficacia de la situación global de la empresa	83,3	94,1	78,8	0,189**
22. Otros	4,3	5,6	3,8	0,041
Niveles de significatividad: * $p \leq 0,10$ ** $p \leq 0,05$ *** $p \leq 0,01$				

Como se puede observar, existen diferencias significativas importantes ($p \leq 0,01$) respecto a los siguientes objetivos (tabla 5.8): mejora de los sistemas directivos, mejora de la motivación y satisfacción de los empleados, mejora de los beneficios/rentabilidad e incremento de las ventas. Para estos cuatro objetivos, las diferencias de porcentajes son considerables, siendo cuantitativamente superiores para todos ellos en las empresas con un enfoque de gestión de la calidad total.

Atendiendo a la clasificación establecida por Martínez, Balbastre, Escribá, González y Pardo (1999), estos cuatro objetivos mencionados se corresponderían con las expectativas de la empresa de mejorar los resultados económicos y mejorar la eficiencia de la organización.

Así mismo, también encontramos otras diferencias significativas destacables en cuanto a las mejoras esperadas tras la implantación el sistema de calidad. Siguiendo a Martínez, Balbastre, Escribá, González y Pardo (1999), en lo referido a aspectos relacionados con la ampliación y mantenimiento de la cartera de clientes, encontramos los objetivos de consolidar clientes, innovación de productos y/o servicios, mejora de la cuota de mercados tradicionales. Y en lo que se refiere a mejorar la eficiencia de la organización, encontramos diferencias en

los objetivos de motivar a los directivos, mejorar las comunicaciones externas, mejorar la productividad, mejorar las relaciones laborales, desarrollar una cultura de calidad y mejorar la cualificación del personal.

Del mismo modo, resulta destacable que el número de empresas que se plantea como objetivo mejorar la eficacia de la situación global de la empresa es mayor para aquellas que siguen un enfoque de gestión de la calidad total (94,1%) que para las que siguen uno de aseguramiento (78,8%), siendo dicha diferencia significativa al nivel $p \leq 0,05$.

Además de estos resultados, observamos que el 5,6% de las empresas que implantan un enfoque de GCT afirman plantearse otros objetivos diferentes a los formulados de manera explícita en nuestra escala (anexo III), frente al 3,8% de las empresas que siguen un enfoque de aseguramiento de la calidad. Así, el objetivo más comúnmente citado en el apartado “otros” de la pregunta p19 del cuestionario hace referencia al deseo de diferenciación respecto a los competidores. También, ha sido muy señalado por empresas con ambos enfoques el objetivo de conseguir una mejora de la imagen corporativa, y por empresas con enfoques de aseguramiento la reducción de costes que supondrá la implantación del sistema de gestión de la calidad.

5.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

5.2.1. HIPÓTESIS QUE RELACIONAN LOS PRINCIPIOS Y LAS TÉCNICAS Y PRÁCTICAS OPERATIVAS DE LA CALIDAD CON EL ENFOQUE DE CALIDAD

Las hipótesis que se recogen bajo este subepígrafe hacen referencia a cuestiones sobre gestión de la calidad, concretamente sobre las técnicas y prácticas de calidad implantadas y los principios en que éstas se sustentan.

La primera hipótesis objeto de contrastación afirma, como vimos en el capítulo 3, que las técnicas y prácticas operativas de la calidad aplicadas en la empresa van a depender del enfoque de calidad que ésta siga. Tras la realización de las pruebas estadísticas pertinentes, los resultados alcanzados son mostrados en las tablas 5.9. y 5.10⁵.

Así, en primer lugar hemos procedido a realizar un análisis comparativo con el fin de conocer si existen diferencias significativas en las técnicas y prácticas operativas de calidad aplicadas por empresas que siguen un enfoque u orientación reactiva y las que siguen una orientación proactiva, para posteriormente realizar el mismo análisis sólo en empresas con esta última orientación distinguiendo entre empresas con enfoques de aseguramiento de la calidad y con enfoques de GCT.

En esta línea, si se observan los resultados mostrados en la tabla 5.9. encontramos que existen diferencias significativas entre las empresas con un enfoque reactivo y proactivo en trece de las técnicas analizadas. Concretamente, estas técnicas y prácticas operativas son: elaboración de un plan de calidad, diseño e implantación de un manual de calidad, diagnóstico o auditorías de calidad, recopilación de estadísticas de calidad, creación de un departamento de calidad o del puesto de director de calidad, contratación de técnicos cualificados, investigación regular de la satisfacción del cliente mediante encuestas, adecuación del servicio a la categoría de la empresa, gestión eficaz de quejas y reclamaciones, proyectos de cambio cultural de la organización y seminarios de sensibilización de directivos y empleados respecto a la calidad.

⁵ Para conocer si existen diferencias significativas y el grado de asociación entre las variables hemos utilizado la prueba de probabilidad exacta de Fisher y el coeficiente Phi, respectivamente. Esta elección se justifica porque en el caso de tablas 2x2, con dos variables dicotómicas, el estadístico *Ji-cuadrado* de Pearson puede ser poco preciso (Ferrán, 1996) siendo una alternativa la utilización del estadístico de Fisher, medida adecuada de asociación para dos variables dicotómicas. Por otro lado, el grado de asociación entre las mismas puede ser deducido del estudio del coeficiente Phi.

Como también se puede observar, el número de empresas que implantan las trece prácticas comentadas es mayor entre aquellas que siguen un enfoque proactivo que entre las que se basan en un enfoque reactivo, y especialmente en aquellos casos donde el nivel de significatividad es inferior a 0,01 (tabla 5.9).

Por otro lado, respecto a la asociación entre las variables queda reflejado en la tabla que en aquellas técnicas donde existen diferencias significativas el valor del coeficiente Phi es mayor, lo que indica mayor asociación entre las variables que en el resto de los casos, aunque hay que señalar que los valores que toma este coeficiente en todos los casos no indica que hayan fuertes asociaciones⁶. Los casos más destacados son: elaboración de un plan de calidad y creación de un departamento de calidad o del puesto de director de calidad.

Existen algunos casos en los que la aplicación de estas técnicas es mayor entre las empresas con enfoques reactivos. Este hecho nos viene indicado por el valor positivo que en estos casos adopta el coeficiente Phi y, en concreto, se trata del control estadístico de procesos, la mejora de los sistemas informáticos para reducir errores en los registros y la ampliación de la gama de servicios ofrecidos. No obstante, hay que señalar que los valores que toman dichos coeficientes son excesivamente bajos (0,008, 0,018 y 0,059, respectivamente) y no existen diferencias significativas, con lo que la diferencia porcentual encontrada carece de relevancia.

Ante estos resultados se evidencia que las empresas con enfoques proactivos aplican un mayor número de técnicas o prácticas que las que siguen un enfoque reactivo. Sin embargo, a pesar de ello la utilización de un elevado número de prácticas operativas de la calidad es algo habitual con independencia

⁶ El coeficiente Phi puede tomar valores comprendidos entre 0 y 1 en términos absolutos. Valores próximos a 0 indicarán débil asociación entre las variables y valores próximos a 1 fuerte asociación.

de la existencia de una planificación formal de la calidad en la empresas, es decir, del enfoque de calidad adoptado (Camisón, Bou y Roca, 2000).

Tabla 5.9: Relación entre el enfoque reactivo y proactivo de calidad y las técnicas y prácticas utilizadas.

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	% empresas		Coeficiente Phi
	Reactivas N = 36	Proactivas N = 116	
1. Investigación de defectos de la prestación de servicios	52,8	59,5	-0,058
2. Investigación sistemática de averías	30,6	36,5	-0,053
3. Elaboración de un Plan de Calidad	22,2	64,7	-0,362***
4. Diseño e implantación de un Manual de Calidad	30,6	61,2	-0,261***
5. Diagnósticos o auditorias de calidad	27,8	58,6	-0,262***
6. Cambios en el diseño de los productos / servicios	19,4	32,8	-0,124
7. Rediseño de los procesos	36,1	45,7	-0,082
8. Programa de motivación e integración del personal	52,8	55,2	-0,020
9. Recopilación de estadísticas de calidad	19,4	43,1	-0,208***
10. Creación de un sistema de sugerencias e información	44,4	60,3	-0,136*
11. Creación de un departamento de calidad o del puesto de director de calidad	22,2	65,5	-0,370***
12. Control estadístico de procesos	38,9	37,9	0,008
13. Contratación de técnicos cualificados	25,0	43,1	-0,158*
14. Programa de incentivos económicos	22,2	31,9	-0,090
15. Análisis de costes de calidad y no calidad	19,4	33,9	-0,134*
16. Desarrollo de un servicio postventa	25,0	28,4	-0,033
17. Reestructuración de la organización	33,3	33,6	-0,003
18. Investigación regular de la satisfacción al cliente mediante encuestas	27,8	44,0	-0,140*
19. Investigación de la satisfacción del personal	33,3	41,4	-0,070
20. Adecuación del servicio a la categoría de la empresa	22,2	40,9	-0,165**
21. Gestión eficaz de quejas y reclamaciones	50,0	66,4	-0,144*

Tabla 5.9: Continuación

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	% empresas		Coeficiente Phi
	Reactivas N = 36	Proactivas N = 116	
22. Mejora de la apariencia física de las instalaciones	55,6	59,5	-0,034
23. Mejora del confort de las instalaciones (distribución del espacio, mobiliario cómodo, buena iluminación, etc.)	61,1	62,9	-0,016
24. Mejora de los sistemas informáticos para reducir errores en los registros	55,6	53,4	0,018
25. Ampliación de la gama de servicios ofrecidos	50,0	43,1	0,059
26. Creación de incentivos para obtener información de los clientes	13,9	19,8	-0,065
27. Proyectos de cambio cultural de la organización	16,7	34,5	-0,165**
28. Seminarios de sensibilización de directivos y empleados	27,8	44,0	-0,140*
29. Implantación del concepto cliente / proveedor interno	30,6	42,2	-0,102
30. Análisis y comparación de las acciones de los competidores	27,8	37,9	-0,090
Prueba de la probabilidad exacta de Fisher: * nivel de significación; $p < 0,10$ ** nivel de significación; $p < 0,05$ *** nivel de significación; $p < 0,01$			

Con el fin de completar la contrastación de la primera hipótesis, vamos a realizar el mismo análisis distinguiendo dentro de las empresas con orientación proactiva aquellas que adoptan un enfoque de aseguramiento de la calidad de las que adoptan sistemas de gestión de la calidad total. Tal y como mostramos en la tabla 5.10, se han encontrado diferencias significativas entre los dos enfoque estudiados en la aplicación de ocho de las técnicas planteadas. Concretamente, encontramos diferencias significativas en: el rediseño de procesos, programa de motivación e integración del personal, reestructuración de la organización, investigación regular de la satisfacción del cliente mediante encuestas, investigación de la satisfacción del personal, mejora del confort de las

instalaciones, mejora de los sistemas informáticos para reducir errores en los registros y análisis y comparación de las acciones de los competidores.

El signo positivo del coeficiente Phi indica que aquellas empresas con enfoques de gestión de la calidad total son significativamente más propensas a implantar estas ocho técnicas que las empresas pertenecientes al otro enfoque, pero, como ocurre en el caso anterior, cabe señalar que las asociaciones entre las variables estudiadas no son en ningún caso fuertes debido al valor adquirido por dicho coeficiente. Sin embargo, resulta interesante destacar que los valores más elevados se encuentran en aquellos casos donde se evidencian diferencias significativas.

Por otro lado, se han obtenido signos negativos de coeficientes Phi en diez de las técnicas planteadas, pero en ninguna de ellas se muestran diferencias significativas. Esto indica que, aunque existe un mayor número de empresas con enfoques de aseguramiento de la calidad que las aplican frente a las que tienen enfoques de GCT, esta diferencia porcentual no puede ser explicada en términos de significatividad.

Además, dichas técnicas están estrechamente ligadas a lo que supone la implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad según, por ejemplo, las normas ISO 9000, con lo que resulta coherente pensar que todas las empresas que siguen este tipo de enfoque y, sobre todo si han conseguido la certificación, están implantándolas activamente en la organización. En este sentido, la investigación de defectos de la prestación de servicios y la de averías de manera sistemática, la elaboración de un plan de calidad, el diseño e implantación de un manual de calidad, la realización de diagnósticos o auditorías de calidad, los cambios en el diseño de los productos y/o servicios ofrecidos, la creación de un sistema de sugerencias e información, el análisis de los costes de calidad y no calidad, el desarrollo de un servicio postventa y la mejora de la apariencia física de las instalaciones de la empresa, constituyen actualmente requisitos imprescindibles a

cumplir cuando la empresa posee un sistema de aseguramiento de la calidad y desea obtener la certificación del mismo.

Así mismo, observamos que los porcentajes obtenidos muestran que, en los casos donde se encuentran diferencias significativas, las organizaciones con enfoques de GCT implantan en mayor número estas técnicas. El mayor grado de vinculación se encuentra en aquellos aspectos relacionados con la satisfacción del cliente y la del personal, y posteriormente en aspectos de diseño organizativo y benchmarking.

Estos resultados no resultan sorprendentes si tenemos en cuenta el marco teórico que define y caracteriza el enfoque de GCT frente al enfoque de aseguramiento ya comentado en el capítulo 2. Por tanto, podemos concluir que las técnicas y prácticas operativas de la calidad aplicadas dependen del enfoque de calidad adoptado por la organización, como apunta nuestra hipótesis 1 (H1) que queda, de este modo, corroborada empíricamente.

Tabla 5.10: Relación entre el enfoque de GCT y el enfoque de aseguramiento de la calidad y las técnicas y prácticas utilizadas.

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	% empresas		Coeficiente Phi
	GCT N = 36	AC N = 80	
1. Investigación de defectos de la prestación de servicios	58,3	60,0	-0,016
2. Investigación sistemática de averías	28,6	40,0	-0,109
3. Elaboración de un Plan de Calidad	63,9	65,0	-0,11
4. Diseño e implantación de un Manual de Calidad	61,1	61,3	-0,001
5. Diagnósticos o auditorías de calidad	50,0	62,5	-0,117
6. Cambios en el diseño de los productos / servicios	30,6	33,8	-0,031
7. Rediseño de los procesos	58,3	40,0	0,170*
8. Programa de motivación e integración del personal	66,7	50,0	0,155*
9. Recopilación de estadísticas de calidad	47,2	41,3	0,056
10. Creación de un sistema de sugerencias e información	58,3	61,3	-0,028
11. Creación de un departamento de calidad o del puesto de director de calidad	72,2	62,5	0,095
12. Control estadístico de procesos	41,7	36,3	0,052
13. Contratación de técnicos cualificados	44,4	42,5	0,018
14. Programa de incentivos económicos	41,7	27,5	0,141
15. Análisis de costes de calidad y no calidad	33,3	34,2	-0,008
16. Desarrollo de un servicio postventa	19,4	32,5	-0,134
17. Reestructuración de la organización	47,2	27,5	0,193**
18. Investigación regular de la satisfacción al cliente mediante encuestas	63,9	35,0	0,269***
19. Investigación de la satisfacción del personal	52,8	36,3	0,155*
20. Adecuación del servicio a la categoría de la empresa	41,7	40,5	0,011

Tabla 5.10: Continuación

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	% empresas		Coeficiente Phi
	GCT N = 36	AC N = 80	
21. Gestión eficaz de quejas y reclamaciones	75,0	62,5	0,122
22. Mejora de la apariencia física de las instalaciones	58,3	60,0	-0,016
23. Mejora del confort de las instalaciones (distribución del espacio, mobiliario cómodo, buena iluminación, etc.)	80,6	55,0	0,245***
24. Mejora de los sistemas informáticos para reducir errores en los registros	66,7	47,5	0,178*
25. Ampliación de la gama de servicios ofrecidos	47,2	41,3	0,056
26. Creación de incentivos para obtener información de los clientes	22,2	18,8	0,040
27. Proyectos de cambio cultural de la organización	38,9	32,5	0,062
28. Seminarios de sensibilización de directivos y empleados	50,0	41,3	0,082
29. Implantación del concepto cliente / proveedor interno	44,4	41,3	0,030
30. Análisis y comparación de las acciones de los competidores	50,0	32,5	0,167*
Prueba de la probabilidad exacta de Fisher: * nivel de significación; $p < 0,10$ ** nivel de significación; $p < 0,05$ *** nivel de significación; $p < 0,01$			

La segunda hipótesis que pretendemos contrastar versa en los siguientes términos: las empresas con un enfoque de gestión de la calidad total fundamentan en mayor grado sus acciones en los principios básicos de la GCT que las empresas que siguen un enfoque de aseguramiento de la calidad.

Al igual que sucede con las técnicas y prácticas operativas de calidad, como ya se ha comprobado, suponemos que los principios de calidad adoptados

por la organización también van a depender del enfoque de calidad implantado como predice la literatura. De acuerdo con esta hipótesis, a priori esperamos que las empresas que siguen un enfoque de GCT identifiquen un mayor número de principios en los cuales apoyan sus acciones frente a las empresas que adoptan enfoques de aseguramiento de la calidad.

Como se desprende de la tabla 5.11, el porcentaje de empresas que se apoyan en cada uno de los principios propuestos es bastante similar para uno y otro enfoque, siendo especialmente relevante que no existen, además, diferencias significativas entre ellos. Esto nos conduce a pensar que hay una utilización generalizada de los principios de la GCT en la práctica cualquiera que sea enfoque de gestión de la calidad adoptado.

También, observamos que el porcentaje de empresas que aplican un enfoque de GCT es superior para todos los principios señalados excepto en el caso del principio ‘formación’, en el que la mínima superioridad de la cifra no puede ser interpretada al no resultar significativa dicha diferencia.

Sin embargo, aunque no podamos concluir nada relevante respecto al número de principios de la GCT por no encontrar diferencias significativas en ningún caso, hemos realizado la prueba *t* de Student para diferencias de medias con el propósito de conocer si existen diferencias significativas respecto al grado de implantación de dichos principios en la organización según sea el enfoque de calidad adoptado. Los resultados quedan recogidos en la tabla 5.12.

Los resultados obtenidos son concluyentes, por lo que la segunda hipótesis planteada (H2) queda contrastada. Por tanto, podemos establecer que el grado de implantación de los principios difiere según el enfoque de gestión de calidad que adopte la empresa, es decir, las empresas con enfoques de GCT fundamentan en mayor grado sus acciones en los principios de la GCT que las empresas con enfoques de aseguramiento.

Tabla 5.11: Relación entre el enfoque de GCT y el enfoque de aseguramiento de la calidad y los principios adoptados.

PRINCIPIOS	% empresas		Coeficiente Phi
	GCT N = 36	AC N = 80	
1. Orientación al cliente	69,4	56,3	0,125
2. Liderazgo y compromiso de la dirección	75,0	71,3	0,039
3. Compromiso y participación de los empleados	58,3	57,5	0,008
4. Trabajo en equipo	69,4	62,5	0,067
5. Formación	50,0	51,3	-0,012
6. Cooperación con proveedores	38,9	38,8	0,001
7. Mejora continua	80,6	72,5	0,086
8. Eficacia en la gestión de procesos	61,1	51,3	0,092
9. Cultura organizativa de calidad	66,7	51,3	0,144

La tabla 5.12. muestra la comparación de las medias para los dos grupos de empresas con diferentes enfoques de gestión de la calidad analizados. Como se puede observar, en la comparación de algunos ítems relacionados con los principios de formación y con la cultura de calidad no se ha podido aplicar la prueba *t* de Student, pues, tal y como indica el test de Levene que hemos reflejado en tales casos, no se cumple la propiedad de homocedasticidad de la varianza. Ante esta situación y para estos casos concretos, hemos optado por utilizar pruebas no paramétricas para muestras independientes, concretamente, la prueba Kruskal-Wallis. Los resultados de la misma pueden contemplarse en la tabla 5.13.

A partir de los resultados mostrados en las tablas 5.12 y 5.13, podemos observar la existencia de diferencias significativas en cuanto al grado de aplicación de algunos aspectos relacionados con los siguientes principios: orientación al cliente, liderazgo y compromiso de la dirección, formación,

cooperación con proveedores, gestión de procesos y existencia de una cultura de calidad.

De la misma forma, resulta interesante destacar que el principio de mejora continua de la calidad es aplicado en mayor grado en las empresas con sistemas de aseguramiento de la calidad que en aquellas que siguen enfoques de GCT, pero la diferencia es muy pequeña y además no es significativa.

Para el resto de principios considerados se puede apreciar que el grado de implantación de los mismos es siempre superior en las empresas que tienen sistemas de GCT, aunque las diferencias no son significativas respecto al compromiso y participación de los empleados, al trabajo en equipo y a la mejora continua, por lo que no se pueden atribuir al enfoque de calidad poseído por la organización.

Tabla 5.12: Prueba t de Student para muestras independientes aplicada a las variables relacionadas con los principios de la GCT.

PRINCIPIOS	Medias ¹		Test de Levene de homocedasticidad de varianzas		Prueba t para igualdad de medias	
	GCT	AC	F	Sig.	t	Sig.
Orientación al cliente						
Lealtad de la empresa en su relación con los clientes	4,17	3,91	0,001	0,969	1,726*	0,087
Grado de compromiso con la satisfacción de los clientes	4,25	3,94	0,004	0,952	2,055**	0,042
Liderazgo y compromiso de la dirección						
Grado de participación y compromiso de la dirección	4,64	4,14	0,661	0,418	3,148***	0,002
Cualificación de la dirección o el empresario	4,23	4,00	1,776	0,185	1,431	0,155
Estimulación del liderazgo en toda la organización	3,89	3,60	0,284	0,595	1,710*	0,090
Compromiso y participación de los empleados						
Compromiso de los trabajadores con la calidad	3,86	3,69	0,663	0,417	1,092	0,277
Influencia directa de los trabajadores en la organización	3,40	3,28	0,134	0,715	0,636	0,526
Trabajo en equipo						
Estímulo y promoción del trabajo en equipo en la organización	4,03	3,80	1,384	0,242	1,374	0,172
Formación						
Interés en la formación y desarrollo del personal	4,11	3,69	2,927	0,090	-	-
La empresa proporciona formación a todos sus empleados	4,42	4,04	0,004	0,950	2,529**	0,013

Tabla 5.12: Continuación

PRINCIPIOS	Medias ¹		Test de Levene de homocedasticidad de varianzas		Prueba t para igualdad de medias	
	GCT	AC	F	Sig.	t	Sig.
Cooperación con proveedores						
Capacidad para tener buenas relaciones y obtener información de proveedores	3,97	3,42	0,256	0,614	3,495***	0,001
Mejora continua						
Acciones para la mejora de la calidad desarrolladas en la empresa	4,17	4,21	0,093	0,761	-0,224	0,823
Gestión de procesos						
Eficacia de la organización en la producción de servicios	4,08	3,60	0,956	0,330	3,074***	0,003
Eficacia de la planificación y control de la producción de servicios	3,89	3,63	0,911	0,342	1,655	0,101
Habilidad para la innovación	3,91	3,63	1,542	0,217	1,724*	0,087
Atención y habilidad para proveer servicio postventa	3,68	3,47	0,025	0,874	1,009	0,315
Integración de actividades relacionadas con la prestación del servicio	4,06	3,61	1,861	0,175	2,748***	0,007
Implantación de formas organizativas flexibles	3,81	3,53	0,145	0,704	1,717*	0,089
Implantación de unidades organizativas descentralizadas	3,58	3,41	0,001	0,978	0,973	0,333

Tabla 5.12: Continuación

PRINCIPIOS	Medias ¹		Test de Levene de homocedasticidad de varianzas		Prueba t para igualdad de medias	
	GCT	AC	F	Sig.	t	Sig.
Cultura organizativa de calidad						
Existencia de una visión común	3,94	3,83	0,505	0,479	0,672	0,503
Ausencia de conflictos laborales	3,78	3,53	2,986	0,087	-	-
Fidelidad de los trabajadores	4,00	3,80	0,171	0,680	1,388	0,168
Satisfacción de los recursos humanos con los logros personales	3,97	3,71	0,067	0,796	1,793*	0,076
Aceptación y respeto hacia la autoridad formal	4,11	3,81	0,390	0,533	1,959*	0,053
Conocimiento de la historia de la empresa	4,11	3,45	9,037	0,003	-	-
Conocimiento de la misión y logros de la empresa	4,09	3,53	10,507	0,002	-	-
Aceptación de los cambios	4,06	3,79	0,666	0,416	1,666*	0,098

¹ Las medias para cada ítem oscilan en entre un intervalo donde “1” es valor mínimo y “ 5” es valor máximo.

***Nivel de significación $p \leq 0,01$
**Nivel de significación $p \leq 0,05$
*Nivel de significación $p \leq 0,10$

Tabla 5.13: Prueba Kruskal-Wallis para muestras independientes

PRINCIPIOS	χ^2	Sig.
Formación		
Interés en la formación y desarrollo del personal	6,608***	0,010
Cultura de calidad		
Ausencia de conflictos laborales	2,749*	0,097
Conocimiento de la historia de la empresa	12,522***	0,000
Conocimiento de la misión y logros de la empresa	11,034***	0,001
***Nivel de significación $p \leq 0,01$ **Nivel de significación $p \leq 0,05$ *Nivel de significación $p \leq 0,10$		

A modo de conclusión, señalamos que los resultados obtenidos muestran en su conjunto que las técnicas y prácticas operativas de la calidad varían en función del enfoque de gestión de calidad aplicado por la empresa (H1). Sin embargo, en lo referente a los principios de la GCT todas las empresas con sistemas de gestión de la calidad se apoyan en dichos principios al aplicar sus técnicas operativas de calidad, aunque sí que se encuentran diferencias respecto al grado de aplicación de los mismos dentro de la organización, el cual depende del enfoque de gestión de la calidad adoptado (H2).

5.2.2. HIPÓTESIS QUE RELACIONAN LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS CON LOS RESULTADOS EMPRESARIALES

Dentro de este epígrafe se recoge la tercera hipótesis que relaciona las diferentes competencias distintivas poseídas por la organización con los resultados empresariales, afirmando que las mismas siempre conducirán a un mejor desempeño organizativo.

Primeramente, dado que las variables objeto de análisis son continuas, tanto la variable dependiente “desempeño organizativo” como las variables independientes “competencias distintivas en marketing”, “competencias

distintivas en producción de servicios”, “competencias distintivas en dirección general” y “competencias distintivas en organización y recursos humanos”, se ha procedido al cálculo de correlaciones bivariadas de Pearson para determinar la existencia de relación entre ellas y su sentido.

Como se puede apreciar en la tabla 5.14, los coeficientes de correlación entre las variables objeto de estudio son significativos y en el sentido propuesto por la hipótesis a contrastar, con lo que podemos afirmar que la hipótesis H3 queda corroborada empíricamente.

Tabla 5.14: Coeficientes de correlación entre las competencias distintivas y el desempeño organizativo

	Desempeño organizativo
Competencias distintivas en marketing	0,581*
Competencias distintivas en producción de servicios	0,557*
Competencias distintivas en dirección general	0,372*
Competencias distintivas en organización y recursos humanos	0,451*
* Nivel de significación $p \leq 0,001$	

Tras estos resultados podemos afirmar que todas las competencias distintivas adquiridas por la empresa repercuten de forma positiva y significativamente sobre los resultados empresariales, destacando que las competencias en marketing son las que más influyen sobre éstos por el coeficiente obtenido (0,581), aunque todos los restantes son valorables también.

A su vez, para la contrastación de esta hipótesis hemos realizado un path analysis⁷, donde utilizando la matriz de covarianzas⁸ vamos a tratar de evaluar una serie de relaciones causales, sirviéndonos para ello del método de máxima verosimilitud (ML).

La información necesaria para la aplicación de esta técnica ha sido extraída de las escalas para la medición de las competencias distintivas en marketing, producción de servicios, dirección general y organización y recursos humanos, así como de la escala de medición del desempeño organizativo (anexo III). Gracias a que la fiabilidad de dichas escalas es muy elevada (en todos los casos el alfa de Cronbach es superior a 0,90 como se expuso en el capítulo anterior), hemos podido calcular el valor medio de cada una de estas escalas y con estos valores hemos realizado el path analysis, ya que el proceso operativo quedó considerablemente simplificado.

La tabla 5.15 expone la bondad de ajuste para el diagnóstico global del modelo. De entre las muchas medidas que LISREL facilita, destacamos las siguientes:

- 1) *Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square*: se corresponde con el estadístico χ^2 , y aunque no procede su interpretación dada la normalidad de los datos, hay que señalar que el reducido valor de 3,45 y el “p-value” asociado ($p = 0,17$) conducen a aceptar la hipótesis de que las restricciones especificadas en el modelo son correctas.

⁷ El *path analysis* es una técnica empleada para evaluar la contribución directa causal de una variable sobre otra en una situación no experimental. Permite la estimación de los coeficientes de un conjunto lineal de ecuaciones estructurales, representando relaciones de causa y efecto establecidas por el investigador (Jöreskog y Sörbom, 1993a).

⁸ La utilización de la matriz de varianza-covarianza frente a la matriz de correlación tiene la ventaja de proporcionar comparaciones válidas entre diferentes poblaciones o muestras. Sin embargo, la interpretación de los resultados es más compleja, aunque recomendable en todos aquellos casos en que el investigador realice un “contraste de la teoría” real para validar las relaciones causales (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999).

- 2) *RMSEA*: error de aproximación cuadrático medio, cuyo valor de 0,071 se considera un nivel aceptable al estar comprendido entre 0,05 y 0,08 (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999).
- 3) *Standardized RMR*: residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR). Su valor de 0,017 inferior a 0,05 se considera aceptable.
- 4) *Normed Fit Index (NFI)*: índice de ajuste normado de Bentler y Bonnet (1980). Su valor de 0,99, superior a 0,90 es indicador de un buen ajuste.
- 5) *Goodness of Fit Index (GFI)*: medida ofrecida por LISREL, que toma valores que oscilan desde 0 (mal ajuste) a 1 (ajuste perfecto). Su alto valor de 0,99 indica un buen ajuste del modelo.
- 6) *Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)*: índice ofrecido por LISREL que constituye una extensión del anterior GFI, cuyo nivel aceptable y recomendado es un valor mayor o igual a 0,90. Por tanto, su valor en el modelo de 0,93 cumple este requisito.

Tabla 5.15: Índices de bondad del ajuste del path analysis del modelo que relaciona las competencias distintivas y el desempeño organizativo

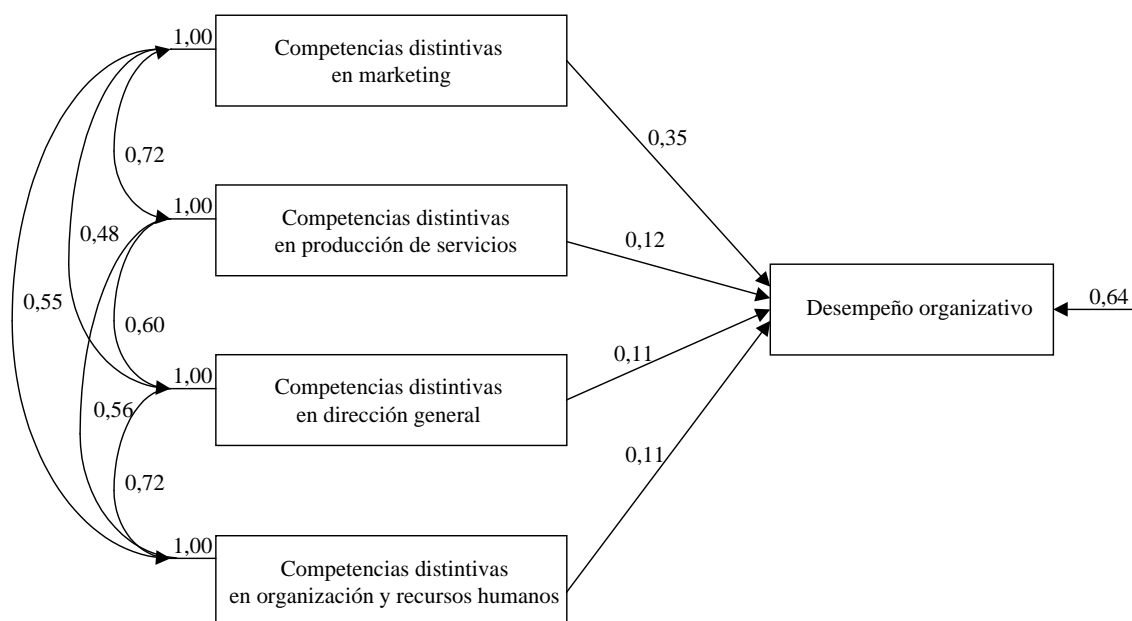
MEDIDAS DE AJUSTE ABSOLUTO	MEDIDAS DE AJUSTE INCREMENTAL	MEDIDAS DE AJUSTE DE PARSIMONIA
GFI = 0,99 RMSEA = 0,071 SRMR = 0,017	AGFI = 0,93 NFI = 0,99	Chi-cuadrado = 3,45 Grados de libertad = 2 p = 0,17

Así pues, los resultados obtenidos para este path analysis son totalmente satisfactorios. En este sentido, como se desprende de los valores que toman los índices de bondad del ajuste recogidos en la tabla 5.15, el modelo planteado presenta un buen ajuste. Adicionalmente, todos los coeficientes estructurales de

las variables consideradas presentan valores positivos aceptables y valores t-Student muy superiores a 1,96.

En la figura 5.3. se muestran las relaciones planteadas para contrastar que las competencias distintivas influyen sobre el desempeño organizativo, como establecía nuestra tercera hipótesis.

Figura 5.3: Modelo que relaciona las competencias distintivas y el desempeño organizativo: *path diagram* con las estimaciones estandarizadas



Así pues, la ecuación derivada del modelo estructural con los parámetros estandarizados estimados (todos ellos con valores t superiores a 3,29 y, por lo tanto, significativos para $p < 0,001$) ha sido la siguiente⁹:

$$V5 = 0,35*V1 + 0,12*V2 + 0,11*V3 + 0,11*V4 + E1$$

Tras la estimación del modelo estructural se puede destacar como resultado interesante el hecho de que todos los tipos de competencias distintivas estudiadas ejercen una influencia positiva y estadísticamente significativa al 1% ($t \geq 2,57$) sobre los resultados empresariales, pero las competencias distintivas en marketing son el tipo de competencias que más influencia poseen sobre los resultados (0,35).

Por tanto, como conclusión destacable señalamos que el análisis de los resultados obtenidos nos permite confirmar el cumplimiento de la tercera hipótesis (H3) que relaciona la existencia de competencias distintivas en la organización con un mejor desempeño organizativo.

5.2.3. HIPÓTESIS QUE RELACIONAN LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS CON EL ENFOQUE DE CALIDAD

Las hipótesis que se pretenden contrastar a continuación hacen referencia a la generación de diversas competencias distintivas según el enfoque de gestión de la calidad. En este sentido, consideramos que el modelo de gestión de la calidad adoptado por la organización condicionará la generación de competencias distintivas.

El procedimiento seguido para la contrastación de las hipótesis H4a, H4b, H4c y H4d ha sido el análisis de la varianza (concretamente ANOVA) para las

⁹ Considerando las competencias distintivas en marketing (V1), en producción de servicios (V2), en dirección general (V3), en organización y recursos humanos (V4), el desempeño organizativo (V5) y la perturbación aleatoria o error en la ecuación estructural (E1).

variables estudiadas, con la respectiva prueba de homogeneidad de la varianza. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 5.16.

Al comparar las puntuaciones medias obtenidas en cada una de las competencias distintivas en función del enfoque de calidad, podemos observar que existen diferencias significativas en todos los casos. En este sentido, las empresas que adoptan enfoques de gestión de la calidad total obtienen puntuaciones medias más altas que aquellas que adoptan enfoques de aseguramiento de la calidad, lo que indica que el primer enfoque contribuirá en mayor medida a la generación de todos los diversos tipos de competencias distintivas consideradas.

Tabla 5.16: ANOVA para las competencias distintivas según el enfoque de calidad

Competencias distintivas	Medias		Estadístico de Levene	Sig.	F	Sig.
	GCT	AC				
En marketing*	3,70	3,50	3,609	0,060	3,037	0,084
En producción de servicios**	3,86	3,59	0,576	0,449	5,363	0,022
En dirección general**	4,05	3,78	0,097	0,757	6,540	0,012
En organización y recursos humanos**	3,84	3,59	0,242	0,623	5,302	0,023
Niveles de significatividad: *p ≤ 0,10 **P ≤ 0,05						

Todos estos resultados contribuyen a la aceptación de las hipótesis H4a, H4b y H4c, que afirman que un modelo de aseguramiento de la calidad contribuirá en menor medida que un modelo de gestión de la calidad total a la generación de competencias distintivas en marketing, en dirección y en organización y recursos humanos, respectivamente. Sin embargo, tenemos que rechazar la hipótesis H4d que señala que no existen diferencias significativas

entre ambos enfoques de gestión de la calidad respecto a la generación de competencias distintivas en la producción de servicios.

5.2.4. HIPÓTESIS QUE RELACIONAN EL ENFOQUE DE CALIDAD CON LOS RESULTADOS EMPRESARIALES

A priori, antes de considerar el papel moderador que ejercen las competencias distintivas, las hipótesis que nos planteamos contrastar en este epígrafe afirman que la adopción de un determinado enfoque de gestión de la calidad tendrá repercusiones sobre los resultados empresariales alcanzados. Concretamente, nuestra predicción teórica es que si se distingue entre empresas con una orientación reactiva y una orientación proactiva, las segundas obtendrán un mejor desempeño organizativo (H5a). Por otro lado, de entre aquellas empresas que adoptan el segundo tipo de orientación, las que siguen un enfoque de gestión de la calidad total obtendrán mejor desempeño que aquellas que adopten un enfoque de aseguramiento de la calidad (H5b).

Para la contrastación de estas hipótesis el análisis estadístico empleado ha sido el análisis de la varianza, utilizando el ANOVA como técnica apropiada para este propósito. Asimismo, hemos comprobado la pertinencia de la utilización de dicha técnica por medio del estadístico de Levene (tabla 5.17).

Tabla 5.17: ANOVA para el desempeño organizativo según el enfoque de calidad

Enfoque	Medias	Estadístico de Levene	Sig.	F	Sig.
Reactivo	3,28	0,401	0,528	6,385	0,013
Proactivo	3,49				

Los resultados mostrados en la tabla 5.17, apuntan que existen diferencias significativas entre los dos grupos de empresas respecto al desempeño

organizativo ($p \leq 0,05$), quedando confirmada la hipótesis H5a, ya que las empresas que adoptan enfoques reactivos obtienen por término medio un menor desempeño organizativo que aquellas que adoptan enfoques proactivos de calidad.

Por otro lado, si consideramos únicamente las empresas que adoptan enfoques proactivos y realizando el mismo tipo de análisis, en una primera aproximación obtenemos que no existen diferencias significativas entre las empresas que adoptan un enfoque de gestión de calidad total y las que adoptan un enfoque de aseguramiento de la calidad en cuanto al desempeño organizativo alcanzado (tabla 5.18).

A la vista de estos resultados deberíamos rechazar la hipótesis H5b que postula que las empresas que adoptan un enfoque de gestión de la calidad total obtendrán mejores resultados empresariales que las que adoptan un enfoque de aseguramiento de la calidad, contrariamente a lo que a priori y según la literatura revisada podíamos preveer.

Tabla 5.18: ANOVA para las empresas con enfoque proactivo y el desempeño organizativo

Enfoque	Medias	Estadístico de Levene	Sig.	F	Sig.
GCT	3,72	0,387	0,535	0,362	0,548
AC	3,65				

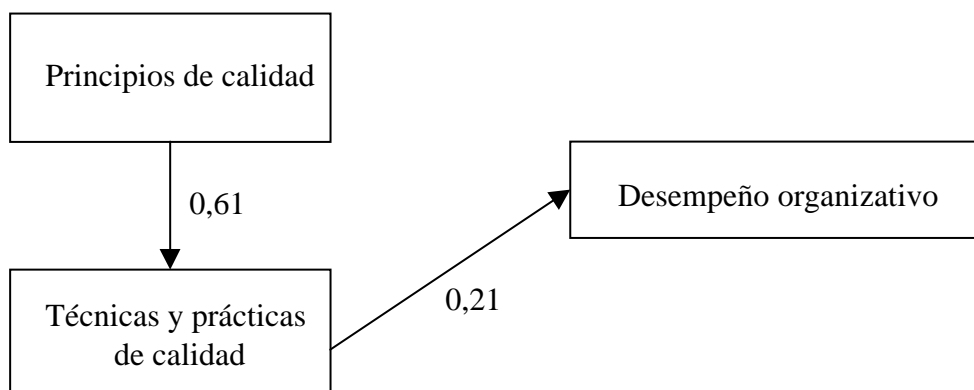
Siguiendo con esta misma hipótesis (H5b), y a la vista de los sorprendentes resultados obtenidos con el análisis anterior, hemos optado por utilizar un modelo de ecuaciones estructurales con el fin de conocer si tras este nuevo análisis estadístico, mucho más exhaustivo y riguroso, podemos contrastarla positivamente.

Para ello, hemos empleado las preguntas p15 y p16 del cuestionario (anexo III) basándonos en lo que afirma la literatura respecto a la diferenciación existente entre ambos enfoques respecto a los principios básicos que subyacen en cada uno y, consecuentemente, las técnicas o prácticas de calidad que se aplican en la organización.

En esta línea, el modelo planteado supone la diferenciación entre los enfoques de gestión de la calidad según el número de principios de calidad asumidos por la organización. Un modelo de GCT estará respaldado por un mayor número de principios que un enfoque de aseguramiento, y suponiendo, por lo tanto, la aplicación de un mayor número de técnicas de calidad que apoyen dichos principios frente a los modelos de aseguramiento de la calidad.

Los resultados de este análisis se pueden observar en la figura 5.4. Estos indican que las relaciones entre los principios de la GCT y las técnicas operativas de calidad, así como entre las técnicas y el desempeño organizativo son todas positivas y significativas al nivel del 1% ($t \geq 2,57$).

Figura 5.4: Modelo que relaciona los principios de calidad, las técnicas y prácticas de calidad y el desempeño organizativo: *path diagram* con las estimaciones estandarizadas



Gracias a que el modelo presenta unos buenos indicadores de la bondad del ajuste (tabla 5.19), la interpretación de los parámetros estimados positivos y significativos ($t \geq 1,96$) del modelo conduce a afirmar que, a mayor número de principios de calidad implantados en la organización, mayor número de técnicas o prácticas se aplican, y que dichas técnicas, a su vez, conducen a la obtención de un mejor desempeño organizativo.

Tabla 5.19: Índices de bondad del ajuste del path analysis del modelo que relaciona los principios de calidad, las técnicas y prácticas de calidad y el desempeño organizativo

MEDIDAS DE AJUSTE ABSOLUTO	MEDIDAS DE AJUSTE INCREMENTAL	MEDIDAS DE AJUSTE DE PARSIMONIA
GFI = 0,99 RMSEA = 0,11 SRMR = 0,045	AGFI = 0,92 NFI = 0,99	Chi-cuadrado = 2,92 Grados de libertad = 1 p = 0,088

Por tanto, si establecemos la diferencia entre el enfoque de aseguramiento de la calidad y la GCT en base a los principios de calidad y, consecuentemente, la implantación de técnicas y prácticas operativas de calidad, la hipótesis H5b queda corroborada empíricamente.

5.2.5. RELACIÓN ENTRE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS Y LOS RESULTADOS EMPRESARIALES CONSIDERANDO EL ENFOQUE DE CALIDAD

En este epígrafe se pretende conocer cómo el enfoque de gestión de la calidad seguido por la empresa influye sobre los resultados empresariales a través de las competencias distintivas generadas. Para ello, hemos estimado dos modelos estructurales a través de la técnica del path analysis, lo que nos ha permitido observar diferencias significativas entre los dos enfoques de calidad analizados respecto a la generación de competencias distintivas y, por tanto, determinar para

cada grupo qué tipo de competencias distintivas influyen más y de manera significativa sobre el desempeño organizativo.

Para conseguir nuestro propósito hemos planteado dos modelos de ecuaciones estructurales con las relaciones causales pertinentes. En el primer modelo se establecen relaciones entre las diferentes competencias distintivas y el desempeño organizativo para el caso de que las empresas sigan un enfoque de gestión de la calidad total y, en el segundo, para el caso de empresas que poseen enfoques de aseguramiento de la calidad.

Para la explicación de los resultados, presentamos en primer lugar el ajuste del modelo estructural planteado y posteriormente los parámetros estimados.

La tabla 5.20 muestra los índices de bondad del ajuste del primer modelo estructural. Se observa que, en general, el ajuste es adecuado ya que los valores obtenidos por todos los indicadores están dentro de los límites habitualmente aceptados y comentados en epígrafes anteriores.

Tabla 5.20: Índices de bondad del ajuste del path analysis del modelo que relaciona las competencias distintivas y el desempeño organizativo bajo un enfoque de gestión de la calidad total

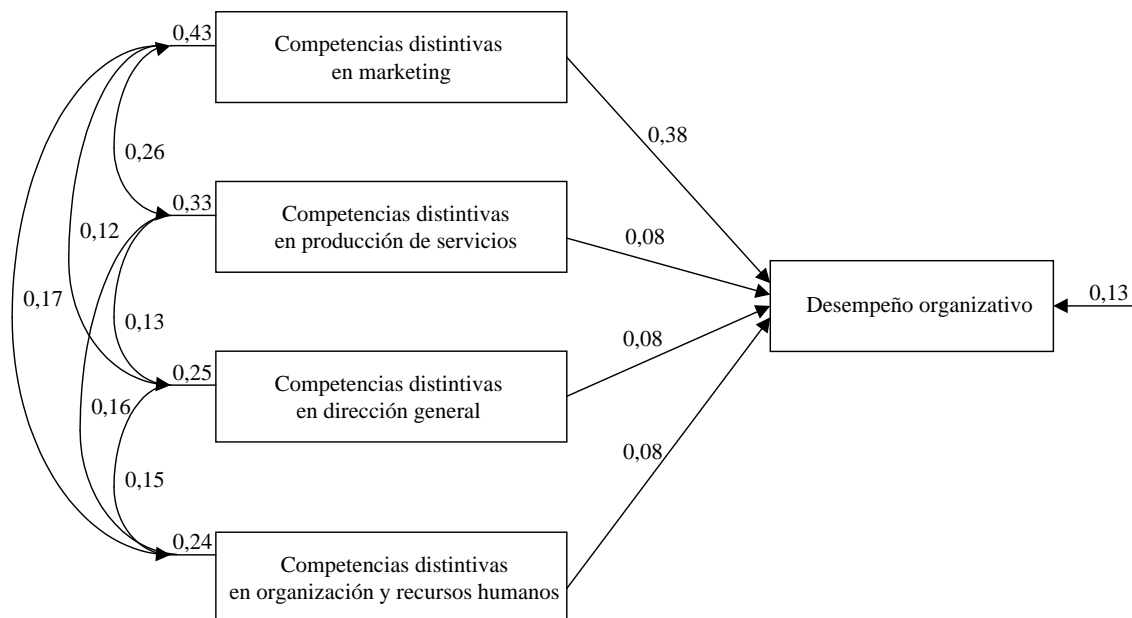
MEDIDAS DE AJUSTE ABSOLUTO	MEDIDAS DE AJUSTE INCREMENTAL	MEDIDAS DE AJUSTE DE PARSIMONIA
GFI = 0,98 RMSEA = 0,001 SRMR = 0,027	AGFI = 0,87 NFI = 0,98	Chi-cuadrado = 1,54 Grados de libertad = 2 p = 0,46

Así pues, la interpretación de los parámetros estimados del primer modelo (figura 5.5) y su significación estadística conduce a afirmar que en el caso de empresas con un enfoque de gestión de la calidad total, únicamente las competencias distintivas adquiridas en el área de marketing influyen positivamente (0,38) y de manera significativa sobre los resultados empresariales

al 1% ($t \geq 2,57$). El resto de competencias distintivas en producción de servicios, dirección y organización y recursos humanos, aunque también ejercen una influencia positiva sobre el desempeño organizativo, ésta no resulta ser significativa.

Por lo tanto, podemos afirmar que en un enfoque de gestión de la calidad total sólo la adquisición de competencias distintivas relacionadas con las actividades de marketing posee una influencia importante y significativa sobre los resultados empresariales, frente a las competencias adquiridas en otras áreas cuya influencia sobre los resultados, aunque positiva, no es significativa, como ya se ha indicado.

Figura 5.5: Modelo que relaciona las competencias distintivas y el desempeño organizativo bajo un enfoque de gestión de la calidad total: *path diagram* con las estimaciones estandarizadas



El segundo modelo planteado establece relaciones entre las competencias distintivas y el desempeño organizativo en el caso de que la empresa siga un enfoque de aseguramiento de la calidad.

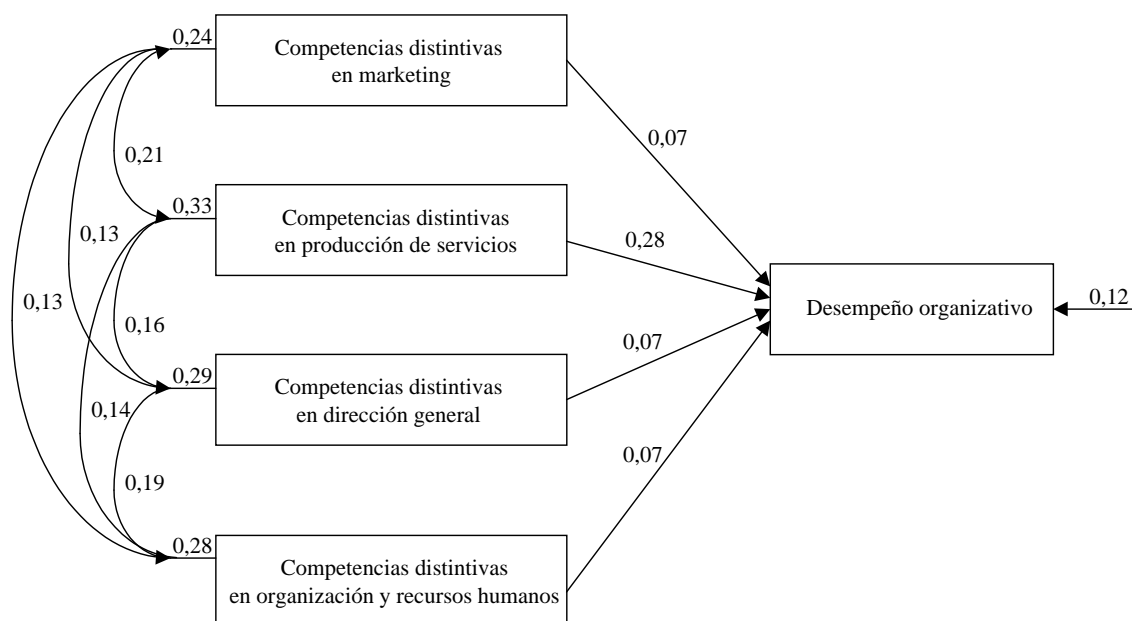
Los resultados de este segundo modelo estructural presentan también unos buenos indicadores de la bondad del ajuste (tabla 5.21). Esto nos permite interpretar los parámetros estimados del modelo encontrando que, en las empresas con un enfoque de aseguramiento de la calidad, todas las competencias distintivas adquiridas por la empresa influyen de forma positiva sobre los resultados empresariales, aunque solamente el parámetro correspondiente a las competencias distintivas en producción (0,28) es estadísticamente significativo al 1% ($t \geq 2,57$) (figura 5.6).

Tabla 5.21: Índices de bondad del ajuste del path analysis del modelo que relaciona las competencias distintivas y el desempeño organizativo bajo un enfoque de aseguramiento de la calidad

MEDIDAS DE AJUSTE ABSOLUTO	MEDIDAS DE AJUSTE INCREMENTAL	MEDIDAS DE AJUSTE DE PARSIMONIA
GFI = 0,99 RMSEA = 0,001 SRMR = 0,014	AGFI = 0,96 NFI = 0,99	Chi-cuadrado = 0,99 Grados de libertad = 2 p = 0,60

Estos resultados muestran que en la implantación de un enfoque de aseguramiento de la calidad, aunque contribuye a la generación de diferentes tipos de competencias distintivas como ya se demostró al contrastar las hipótesis H4a, H4b, H4c y H4d, las que mayor influencia ejercen sobre los resultados empresariales son las derivadas de la producción de los servicios.

Figura 5.6: Modelo que relaciona las competencias distintivas y el desempeño organizativo bajo un enfoque de aseguramiento de la calidad: *path diagram* con las estimaciones estandarizadas



Asimismo, otro resultado interesante hace alusión al hecho de que las competencias distintivas en marketing en empresas con enfoques de gestión de la calidad total ejercen una influencia sensiblemente superior sobre el desempeño organizativo, que las competencias distintivas en producción de servicios en el caso de empresas con enfoques de aseguramiento de la calidad (0,38 y 0,28, respectivamente).

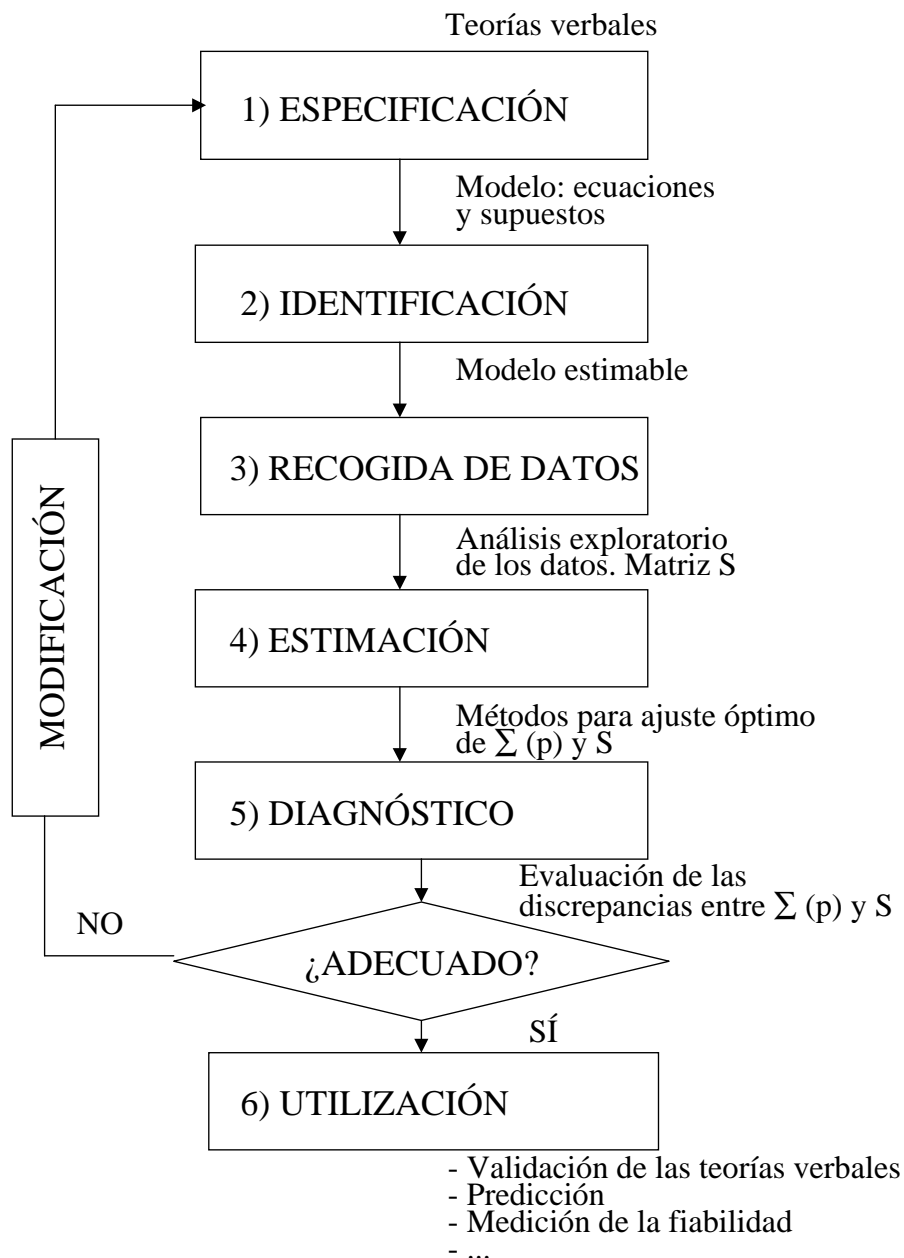
5.3. VALIDEZ DEL MODELO TEÓRICO PROPUESTO

Una vez realizada la contrastación de las diferentes hipótesis planteadas en nuestra investigación, vamos a estudiar la validez del modelo teórico propuesto en el capítulo 3 que recoge de forma clara las relaciones entre las principales variables objeto de estudio en la presente tesis.

Para contrastar el modelo propuesto teóricamente, al cual lo hemos denominado “global” porque recoge las relaciones entre las principales variables empleadas en nuestra investigación, hemos realizado un análisis de modelos de ecuaciones estructurales mediante el programa LISREL que, como veremos posteriormente, nos indica que los resultados son óptimos y que el modelo global posee validez explicativa.

Como ya comentamos muy brevemente en el capítulo anterior, la metodología estadística que permite elaborar un modelo de relaciones causales es, como toda metodología científica, la consecuencia de un proceso interactivo entre la teoría y la práctica en el que subyacen las seis etapas que aparecen en la figura 5.7. Todas ellas son necesarias para la construcción de modelos de ecuaciones estructurales (Batista-Foguet y Coenders, 2000), ya que resumen, dan coherencia, unifican y ordenan, las actividades que debe realizar el investigador en un trabajo científico aplicado.

Figura 5.7: Etapas del modelado estadístico¹⁰



Fuente: Batista-Foguet y Coenders (2000)

¹⁰ En la fase de estimación, la matriz de varianzas y covarianzas de la población, Σ , no es conocida, por lo que, de hecho, debe aproximarse mediante la matriz de varianzas y covarianzas muestral, S . Por tanto, en esta etapa debemos obtener los valores, p , de los parámetros, π , que ajusten lo mejor posible la matriz S por la que ellos reproducen $\Sigma (p)$.

En primer lugar, abordaremos las etapas previas a la utilización del programa estadístico (de la 1 a la 3), para después tratar las que se basan en los resultados del mismo (de la 4 a la 6).

- 1) La primera *etapa de especificación* está relacionada con el conocimiento teórico que se tiene del fenómeno a estudiar. En esta etapa hemos establecido formalmente un modelo, que en esencia es una explicación teórica plausible de por qué las variables están o no relacionadas y las hemos traducido en un conjunto de ecuaciones. Si la especificación del modelo es correcta, pueden derivarse a partir del modelo, de manera única, las varianzas y covarianzas entre las variables.

- 2) La *etapa de identificación*. Antes de proceder a estimar los parámetros desconocidos del modelo especificado, debemos discutir si poseemos la suficiente información en nuestros datos muestrales para proceder a dicha estimación. En esta fase, hay que comprobar si los parámetros que el modelo incluye también pueden derivarse a partir de las varianzas y covarianzas obtenidas. La *identificabilidad* del modelo consiste en determinar si las covarianzas entre las variables observables facilitan información suficiente para estimar unívocamente los parámetros del modelo.

En esta línea como sugieren Batista-Foguet y Coenders (2000), en primer lugar nos cercioramos de que los grados de libertad¹¹ sean superiores o al menos iguales a cero, condición necesaria de identificación.

¹¹ El concepto de grados de libertad se define como la diferencia entre el número de varianzas y covarianzas y el de parámetros a estimar, y nunca puede ser negativo para que la estimación del modelo sea posible. Para la identificación del modelo resulta una condición necesaria que este hecho se cumpla.

Por otro lado, las condiciones suficientes para la identificación también se cumplen. En este sentido, nuestro modelo global es un *modelo recursivo*¹², y se ajusta por sus características a aquellos modelos que son identificables (Batista-Foguet y Coenders, 2000). De todas formas, el programa estadístico empleado para la estimación de los parámetros ofrece mensajes de error cuando existen problemas de identificación.

- 3) En la siguiente fase realizamos la *recogida de los datos*. La metodología empleada para ello fue explicada en el capítulo anterior. En este apartado únicamente haremos referencia al análisis exploratorio de los datos, que determinó que las medidas de asociación utilizadas, en nuestro caso covarianzas, no se distorsionan por falta de linealidad en la relación de las variables ni por presencia de valores atípicos o anómalos. También hemos observado que se cumple el supuesto de normalidad de las variables observables.
- 4) *Etapa de estimación*. Una vez establecida la identificabilidad, el método o criterio de estimación¹³ utilizado ha sido el de máxima verosimilitud (ML). La interpretación de los resultados de la estimación del modelo estadístico carece de sentido en tanto en cuanto no se haya diagnosticado el cumplimiento de sus condiciones de aplicación (etapa posterior).
- 5) En la *etapa de diagnóstico* de la bondad del ajuste, hemos determinado que nuestro modelo es correcto y útil para nuestros objetivos. El diagnóstico global del modelo se realiza observando los

¹² Modelos recursivos son aquellos en los que es posible establecer una ordenación de las variables de forma que cada variable afecte solamente a aquellas que tiene a continuación, con lo que la representación del modelo en el “path diagram” utiliza sólo flechas en la misma dirección (Batista-Foguet y Coenders, 2000).

¹³ Existen múltiples métodos de estimación. Entre los más habituales se encuentran el de mínimos cuadrados no ponderados, mínimos cuadrados ponderados bajo normalidad, máxima verosimilitud y método asintóticamente libre de distribución.

índices de la bondad del ajuste. Como se puede observar en la tabla 5.22 hemos sido exhaustivamente rigurosos en esta fase de validación del modelo, y no hemos interpretado únicamente un índice sino una combinación de varios índices tal y como sugieren Hu y Bentler (1999).

Entre los múltiples indicadores que podemos considerar, hemos recogido los que figuran en la tabla 5.22. Se puede observar que estos índices nos indican que el modelo propuesto presenta un buen ajuste.

Los resultados obtenidos de la bondad del ajuste son satisfactorios, pese a que la raíz del residuo estandarizado cuadrático medio (SRMR) presenta un valor de 0,079. Por lo general, se entiende que este índice debe estar por debajo de 0,05 pero seguimos las recomendaciones de Batista-Foguet y Coenders (2000) que afirman que el investigador debe utilizar este criterio con la suficiente flexibilidad atendiendo a la parquedad del modelo. Así pues, al resultar el resto de indicadores válidos consideramos que el ajuste es aceptable.

Tabla 5.22: Índices de bondad del ajuste del modelo teórico global

MEDIDAS DE AJUSTE ABSOLUTO	MEDIDAS DE AJUSTE INCREMENTAL	MEDIDAS DE AJUSTE DE PARSIMONIA
GFI = 0,95 RMSEA = 0,065 SRMR = 0,079	AGFI = 0,92 NFI = 0,94	Chi-cuadrado = 25,80 Grados de libertad = 16 p = 0,05

- 6) Tras la obtención de estos buenos resultados en la etapa anterior, podemos afirmar que nuestro modelo global propuesto es adecuado y, por tanto, la siguiente y última fase es la denominada *etapa de utilización*.

En esta etapa hemos interpretado los resultados arrojados por LISREL en lo referente a estimaciones estandarizadas, path diagram y t-values.

La figura 5.8 recoge la solución estandarizada del modelo en un path diagram, lo cual facilita la localización de los resultados y la representación visual del modelo. Hemos de señalar que todos los estadísticos t (t-values) obtenidos han resultado significativos al nivel del 5% ($t \geq 1,96$).

Por tanto, podemos afirmar que el modelo global propuesto en la presente tesis resulta válido para interpretar las relaciones establecidas teóricamente lo largo de toda la presente investigación.

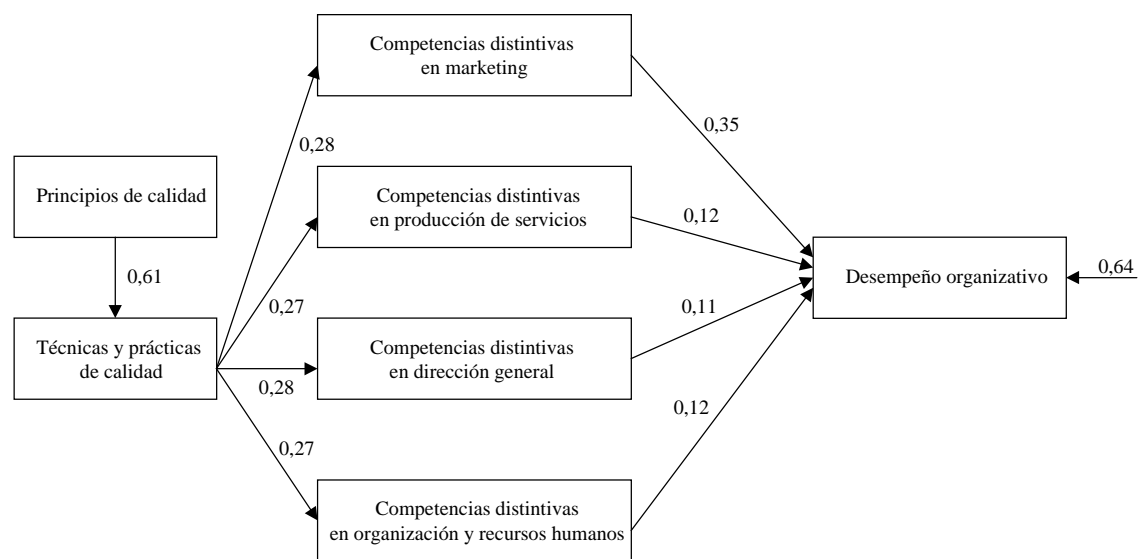
En este sentido, podemos utilizar nuestro modelo para concluir que los principios de calidad están directamente y positivamente relacionados con las técnicas y prácticas de calidad implantadas en la organización. Así, tenemos que como las técnicas están basadas en los principios de calidad, a mayor número de principios de calidad mayor número de técnicas se implantan en la empresa respaldando dichos principios.

Asimismo, la utilización de técnicas y prácticas de calidad están relacionadas de forma positiva con la generación de competencias distintivas en marketing, en producción de servicios, en dirección general y en organización y recursos humanos. Además, los parámetros obtenidos en estas relaciones indican, por su similitud, que las técnicas de calidad influyen en la misma medida sobre las diferentes competencias distintivas consideradas.

Por último, estas competencias distintivas ejercen una influencia destacable sobre el desempeño organizativo, ya que todas influyen de manera significativa ($t \geq 1,96$) y positiva sobre el mismo. Resulta destacable que las competencias distintivas en marketing sean las que

repercuten en mayor grado sobre los resultados empresariales (0,35), siendo la influencia del resto de competencias distintivas bastante similar y también significativa.

Figura 5.8: Modelo teórico global: *path diagram* con las estimaciones estandarizadas



CONCLUSIONES

Conclusiones

Esta investigación ha partido de la consideración de la calidad como una importante fuente de ventaja competitiva para la organización, teniendo como principal objetivo observar si existe relación y el carácter de ésta entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo, interpretado en nuestro caso como sinónimo de resultados empresariales. Para el desarrollo del trabajo, hemos considerado como enfoque teórico básico la perspectiva basada en los recursos y capacidades analizando el efecto que producen las diferentes competencias distintivas adquiridas por la organización tras la implantación del sistema de calidad.

Las variadas definiciones o formas de entender la calidad han dado lugar a diversos enfoques o modelos de gestión de la calidad, como también se les denomina en la literatura, que sirven de referencia a la hora de llevar a cabo diferentes formas de aplicación de la calidad en las organizaciones. Entre los distintos enfoques de gestión de la calidad (Dale, Boaden y Lascelles, 1994), únicamente los dos más recientes en el tiempo, el aseguramiento de la calidad y

la gestión de la calidad total, son considerados como enfoques de dirección propiamente dichos (Moreno-Luzón, Peris y González, 2000), ya que poseen una orientación proactiva y un carácter sistémico, a la vez que incorporan principios básicos y una serie de técnicas operativas de la calidad.

Por otro lado, hemos creído interesante comparar dos tipos de organizaciones: aquéllas que adoptan un enfoque reactivo o de control de la calidad, frente a las que adoptan una orientación proactiva o estratégica. La diferencia fundamental entre ambas orientaciones es que, mientras la primera utiliza técnicas operativas con el único fin de controlar la calidad, sin desarrollar planes de gestión de la misma, el enfoque proactivo desarrolla una clara planificación de la calidad y percibe la misma como una fuente de ventajas competitivas sostenibles que le permite diferenciarse de la competencia y mejorar así los resultados empresariales.

A su vez, dentro de las empresas que tienen una orientación proactiva, distinguimos aquéllas que siguen un enfoque de aseguramiento de la calidad, de aquellas que siguen un enfoque de gestión de la calidad total. Las principales diferencias entre estos dos enfoques son que el primero se centra en mayor medida en la regulación técnica de los procesos, mientras el segundo incorpora, además, aspectos intangibles o culturales de la gestión de la calidad. Por tanto, la gestión de la calidad total se constituye como un enfoque directivo mucho más amplio en sus consideraciones que el enfoque de aseguramiento de la calidad.

Bajo este marco, procedemos a continuación a exponer las principales conclusiones obtenidas durante la realización de este trabajo.

En primer lugar, destacamos que, independientemente de cual sea el enfoque de calidad adoptado, nuestros resultados indican que la implantación de sistemas de calidad por parte de las empresas viene motivada por diversas razones, que pueden ser agrupadas en tres bloques. Por un lado, figuran los motivos externos o de mercado – requisito solicitado por los clientes, seguir la corriente de mercado, presión por parte de la competencia, requisito por la

política gubernamental, desarrollar nuevos mercados domésticos e internacionales e incrementar la competitividad internacional-; por otro lado, están los motivos internos de competitividad – promocionar la calidad de la gestión, mejorar las infraestructuras, meta establecida por la dirección, mejorar la calidad del producto/servicio, y promocionar la imagen corporativa-; y un último grupo formado por los motivos de eficiencia interna – comprobar la eficacia de la gestión de la calidad total, mejorar la satisfacción de los empleados, incrementar la cuota de mercado y reducir los costes-.

Entre el conjunto de motivos señalados, encontramos que los más apuntados por las empresas de servicios a las que hemos entrevistado son los correspondientes al segundo grupo. Concretamente, tanto las empresas con sistemas de aseguramiento como aquellas con sistemas de gestión de la calidad total señalan que la razón más importante que ha conducido a la implantación del sistema de calidad ha sido el establecimiento del mismo como meta a conseguir por parte de la alta dirección de la empresa. El segundo grupo de motivos más apuntado fue el relacionado con la eficiencia interna, destacando de entre todos ellos la mejora de la satisfacción de los empleados. Los motivos menos nombrados fueron los relativos a cuestiones externas o de mercado.

Sin embargo, a la vista de estos primeros resultados nuestro estudio demuestra que las motivaciones relacionadas con el mercado, a pesar de ser las menos apuntadas tienen un peso diferente en función del tipo de enfoque de calidad que se vaya a adoptar. Así, los motivos externos o de mercado han tenido una mayor importancia en el caso de empresas que han implantado un sistema de aseguramiento de la calidad que en el caso de las empresas con sistemas de gestión de la calidad total. De manera más concreta, para las empresas que adoptan este primer enfoque, el aseguramiento de la calidad, la presión ejercida por parte de la competencia, así como las exigencias de los clientes para intentar seguir la corriente de mercado son factores fundamentales para llevar a cabo las actividades relacionadas con la calidad y la implantación del sistema. El propósito para muchas de estas empresas es poder seguir compitiendo en el mercado actual, de manera que se muestran dispuestas a

hacer todo lo que el mismo les exija. Bajo nuestro punto de vista, consideramos que este tipo de motivos señalados son especialmente relevantes en empresas que desean conseguir la certificación del sistema de calidad, bien sea según las normas ISO 9000 o cualquier otro tipo de normas, tal y como han demostrado algunos trabajos en esta línea¹. Así, como señalan Dale (1994), Senlle y Stoll (1994) o Padrón (1996), es evidente que en aras a mantener o mejorar la posición competitiva, la certificación se presenta como algo atractivo para la empresa ya que le permite el reconocimiento de la calidad frente a terceros. Ahora bien, a medida que crezca el número de empresas certificadas o que aplican las normas ISO 9000, se irá reduciendo este efecto positivo y su posibilidad de utilización para diferenciarse, de tal forma que incluso se puede producir un efecto negativo el hecho de no estar certificado o no seguir la normativa.

Bajo estas consideraciones, parece necesario que para competir en el entorno actual, las empresas que han comenzado su andadura por la calidad implantando sistemas de aseguramiento, avancen más allá hasta conseguir implantar un sistema de gestión de la calidad total que supone una base más sólida para la consecución de ventajas competitivas².

Por lo tanto, podemos concluir que las razones fundamentales que conducen a las empresas a la implantación de un sistema de gestión de la calidad son de diversa naturaleza según cual sea el enfoque de calidad elegido. Predomina en todos los casos la meta establecida por el equipo de dirección como razón más importante para llevar a cabo la implantación del mismo. No

¹ Rayner y Porter (1991), Brown y Van der Wiele (1995), Shih, Huarng y Lin (1996), Huarng, Horng y Chen (1999), Martínez, et al. (1999), Beattie y Sohal (1999), Martínez, González, Balbastre y Escribá (1999) y Martínez, et al. (2000), entre otros.

² Esta recomendación es sugerida por múltiples autores, entre los que destacamos Sheard (1992), Ho (1994), Wenmoth y Dobbin (1994), Sakofsky (1994), Corrigan (1994), Bradley (1994), Weston (1995), Tummala y Tang (1996), Williams (1997), Van der Wiele, Dale y Williams (1997), Meegan y Taylor (1997), Meegan (1997), Kanji (1998a), Lee (1998), Laszlo (1998), Brown, Van der Wiele y Loughton (1998), Baena (1998), Lee, Leung y Chan (1999), McAdam y McKeown (1999), Neergard (1999) y Zhu y Scheuermann (1999).

obstante, resulta relevante que los motivos relacionados con el mercado tienen un peso mayor en las empresas que siguen enfoques de aseguramiento de la calidad que en el resto de empresas.

Estos resultados ponen de manifiesto el cambio de mentalidad de las empresas españolas que, cada vez en mayor medida, son conscientes de la necesidad de “subirse al tren” de la gestión de la calidad (Escanciano, 2000a). A pesar de que tradicionalmente la decisión de asegurar la calidad o de obtener la certificación se ha asociado a la existencia de presiones del entorno que, en algunos casos aconsejan y/o exigen su adopción, nuestros resultados confirman el hecho de que las empresas consideran que la certificación o aseguramiento de la calidad puede ser una vía para la mejora de la calidad en general y de la operativa de la empresa en particular, coincidiendo con lo que consideran las empresas con sistemas de gestión de la calidad total.

Centrándonos ahora en los objetivos perseguidos con la implantación de un sistema de gestión de la calidad, los más señalados por las empresas han sido los referentes a la mejora de los sistemas de trabajo, la mejora de la satisfacción de los clientes, conseguir la motivación del equipo directivo y la mejora de los procesos de producción de servicios y de la comunicación interna en la organización. Es de destacar que las empresas con enfoques de gestión de la calidad total plantean un mayor número de objetivos a conseguir tras la implantación del sistema que las empresas con aseguramiento de la calidad.

En nuestros resultados encontramos diferencias significativas entre las empresas con diferentes enfoques. Así, son cinco los grandes objetivos que han sido apuntados por un número significativamente mayor de empresas con enfoques de gestión de la calidad total: se trata de la mejora de los resultados económicos – que incluiría, mejora de los beneficios/rentabilidad, incremento de las ventas y mejorar la cuota de mercado-, mejorar la eficiencia de la organización – mejora de los sistemas directivos y de la productividad -, mejorar aspectos relacionados con los recursos humanos – motivación y satisfacción de los empleados así como de los directivos, mejora de las relaciones laborales, mejora de la cualificación del personal y desarrollo de una

cultura de calidad -, conseguir la consolidación de los clientes y mejorar la eficacia de la situación global de la empresa.

Objetivos como conseguir la estandarización de productos y procesos, mejorar los sistemas de trabajo y los procesos productivos, mejorar las comunicaciones internas, así como mejorar el clima de trabajo, son comunes e igualmente importantes para los dos enfoques. Lo mismo ocurre respecto a la satisfacción de los clientes y la mejora de la posición competitiva, que son objetivos que se pretenden conseguir en todos los casos, no encontrando diferencias significativas entre ambos enfoques.

La explicación ante estos resultados vendría determinada por el marco que envuelve a cada uno de los enfoques estudiados, siendo el enfoque de gestión de la calidad total un modelo mucho más amplio que el de aseguramiento de la calidad. Además, si se considera que los sistemas de aseguramiento de la calidad suelen tomar como referencia lo establecido por las normas ISO 9000 para su implantación y que un enfoque de gestión de la calidad total puede tomar como referencia el Modelo EFQM de Excelencia, estas diferencias estarían suficientemente justificadas.

Junto a esta justificación cabría apuntar otra relacionada con las motivaciones que han conducido a la implantación del sistema de gestión de la calidad. Si la empresa opta por implantar un sistema de aseguramiento de la calidad con el único fin de conseguir la certificación tendrá un menor número de objetivos a alcanzar que si comienza un proceso de gestión de la calidad total, donde esperará ver cumplidos, no sólo aquellos objetivos relacionados con aspectos del proceso productivo y con la estandarización de procesos y productos, sino que además, pretenderá mejorar en todos aquellos aspectos que le conduzcan a conseguir la aplicación de la calidad en toda la organización en su sentido más amplio, siendo muy importante el logro de una cultura empresarial de calidad que facilite este propósito, y donde los recursos humanos juegan un papel fundamental.

Habiendo expuesto como planteamiento inicial las motivaciones y objetivos que llevan a la implantación del sistema de gestión de la calidad, vamos a centrarnos ahora en lo que constituye propiamente cada uno de los enfoques abordados en esta investigación. En primer lugar, nuestros análisis y resultados se centran en el estudio de los principios y técnicas que configuran a cada enfoque.

Un sistema de gestión de la calidad se caracteriza por una serie de principios básicos que sirven para guiar las actuaciones de la organización en materia de calidad, así como a su vez, por un conjunto de técnicas y prácticas que son los instrumentos para implantar dicho sistema³. En esta línea, hay una importante confusión en la literatura respecto a lo que se consideran principios y lo que son técnicas y prácticas operativas de la calidad, entremezclándose frecuentemente ambos conceptos (Waldman, 1994; Powell, 1995; Leal, 1997).

En relación a los principios, resulta difícil señalar los que pueden calificarse como claves porque cada autor enfatiza los que, según su punto de vista, contribuyen en mayor medida a conseguir la eficacia del sistema de calidad. A partir de la revisión bibliográfica realizada podemos concluir que un enfoque de gestión de la calidad total presenta un mayor número de principios que lo sustentan que un enfoque de aseguramiento de la calidad⁴. De forma más concreta, los principios básicos que sirven de base a un enfoque de aseguramiento de la calidad (Garvin, 1988; Conti, 1993; Dale, 1994; Goetsch y Davis, 1994) son principalmente la prevención de errores, el control total de la calidad, el énfasis en el diseño de los productos, la uniformidad y conformidad de productos y procesos, y el compromiso de los trabajadores. Con respecto al

³ Así lo afirma la abundante literatura encontrada sobre este tema: Dean y Bowen (1994), Saunders y Preston (1994), Sitkin, Sutcliffe y Schroeder (1994), Powell (1995), Hill y Wilkinson (1995), Boaden (1997) o Lau y Anderson (1998).

⁴ Para esta afirmación hemos tenido en cuenta las aportaciones que autores como, Saraph et al. (1989), Schonberger (1992), Porter y Parker (1993), Hodgets et al. (1994), Dale (1994), Anderson et al. (1994), Mann y Kehoe (1994), Powell (1995), Tamimi (1995), Black y Porter (1995), Tummala y Tang (1996), Rao et al. (1996), Kanji (1998a y b), Yusof y Aspinwall (1999), Rao et al. (1999) y Zhang (2000) han realizado sobre la gestión de la calidad total.

enfoque de gestión de la calidad total podemos agrupar en nueve los principios que resultan básicos que recogen explícita o implícitamente todos los propuestos en la literatura. Estos son la orientación al cliente, el liderazgo y compromiso de la dirección, compromiso y participación de los empleados, trabajo en equipo, formación, la cooperación con proveedores, la mejora continua, la gestión de procesos y la cultura organizativa de calidad. Todos estos principios mencionados constituyen áreas clave de la organización que gestionadas correctamente, mejoran la competitividad y, como apunta Kanji (1998b), contribuyen a generar la excelencia empresarial.

Aunque se pueda pensar a priori que la diferencia entre ambos enfoques respecto a los principios señalados se encuentra en la naturaleza y el número de principios que considera la gestión de la calidad total frente al aseguramiento de la calidad, en este estudio se ha comprobado que esto no es exactamente así. Estos enfoques difieren más en cuanto al grado de aplicación de los mismos dentro de la organización que en cuanto a su número.

De acuerdo con Moreno-Luzón, Peris y González (2000), una gestión de la calidad total no puede ser categorizada como tal si la dirección de la empresa lleva a cabo una aplicación muy parcial o insuficiente de estos principios. En esta línea, se ha comprobado en nuestro estudio que, en general, el grado de implantación de los principios de calidad es superior en empresas que adoptan un enfoque de gestión de la calidad total que en empresas con un enfoque de aseguramiento, especialmente, en aspectos relacionados con la orientación al cliente, liderazgo, formación, cooperación con proveedores, gestión de procesos y la cultura de calidad.

Una posible explicación de que no se encuentren diferencias en las empresas en cuanto al número de principios que subyacen a su enfoque de calidad es el hecho de que los principios de la gestión de la calidad total comentados, son en la actualidad considerados de aplicabilidad general a cualquier actividad y organización (Rao et al., 1996; Boaden, 1997), y por tanto, las empresas los asumen independientemente del enfoque de calidad adoptado.

Sin embargo, tal y como señalan Smith y Angeli (1995), las técnicas operativas derivadas de dichos principios son implantadas en función de las características de la empresa y de sus prioridades estratégicas. Por tanto, a priori se espera encontrar una mayor diferencia respecto al número y carácter de las técnicas de calidad que aplican empresas con diferentes enfoques que respecto a los principios básicos en que éstas se apoyan.

Esto ha quedado demostrado al contrastar la primera hipótesis planteada (H1). Se ha obtenido evidencia empírica de que las empresas con enfoques proactivos de calidad aplican un mayor número de técnicas o prácticas que las que siguen un enfoque reactivo. Concretamente, no sorprende que las técnicas aplicadas en mayor medida por empresas con enfoques proactivos estén relacionadas con la planificación y documentación del sistema de calidad y con aspectos de carácter socio-cultural dentro de la organización.

Asimismo, se ha comprobado que las empresas con enfoques de gestión de la calidad total aplican un mayor número de técnicas de calidad, siendo además notable la relación de estas técnicas diferenciales con los aspectos socio-culturales de la organización. Estos resultados coinciden con los alcanzados por Camisón, Bou y Roca (2000), quienes señalan que ello se debe al mayor hincapié de la gestión de la calidad total frente a otros enfoques sobre los aspectos intangibles o culturales de la organización.

Sin embargo, a pesar de estos resultados queremos señalar que la utilización de un elevado número de prácticas operativas de calidad se está convirtiendo en algo habitual con independencia de la existencia de una planificación formal de la calidad en la empresa, es decir, del enfoque de calidad adoptado (Camisón, Bou y Roca, 2000).

En definitiva, podemos afirmar a la luz de nuestros resultados que, por un lado, las técnicas o prácticas operativas de calidad varían en función del enfoque de calidad aplicado por la organización -como apunta la hipótesis H1-; y por otro, las empresas con un enfoque de gestión de la calidad total

fundamentan en mayor grado sus acciones en los principios básicos que las empresas que siguen un enfoque de aseguramiento de la calidad (H2).

Determinados los principios y técnicas de cada enfoque pasamos a comentar la relación existente entre la calidad y el desempeño organizativo. Esta cuestión ha despertado en la última década un notable interés para la investigación, tal y como lo indica la abundante literatura encontrada⁵. La importancia que todo lo relacionado con los resultados empresariales posee para la organización, y las críticas que desde sus orígenes han recibido los sistemas de gestión de la calidad en relación a la influencia que éstos tienen a corto plazo sobre la rentabilidad, se apuntan como dos de las causas que han favorecido la proliferación de estudios en esta línea.

Hasta la fecha los estudios que relacionan la gestión de la calidad y el desempeño organizativo han presentado limitaciones de carácter básicamente metodológico (Criado y Vázquez, 1999; Camisón, Bou y Roca, 2000); principalmente se ha debido al problema de reduccionismo que se presenta el olvidar que el mismo concepto de calidad puede definirse y valorarse de formas distintas (Reeves y Bednar, 1994), al que hay que añadir el defecto del determinismo, que lleva a proponer relaciones causales aceptadas de manera común desligadas del contexto organizativo. Por tanto, no es sorprendente que los resultados derivados de estas investigaciones conduzcan a conclusiones incluso contradictorias.

A raíz de ello, recientemente, han surgido estudios como los de Sriparavastu y Gupta (1997) y Beaumont, Sohal y Tertziovski (1997) que intentan determinar si las técnicas de calidad pueden por sí solas tener efectos independientes sobre los resultados empresariales, sin la adopción del principio que las sustenta. Si este hecho fuera así, estaríamos de acuerdo con Morrow

⁵ Entre otros, podemos citar a Flynn, Schroeder y Sakakibara (1994), Powell (1995), Scott (1995), Ahire (1996a y b), Lemak, Reed y Satish (1996), Dean y Snell (1996), Forker (1997), Hendricks y Singhal (1997a), Easton y Jarrell (1998), Simmons y White (1999) y Zhang (2000).

(1997) en que enfoques como la gestión de la calidad total en el que los principios juegan un papel determinante estarían claramente sobrevalorados. En esta investigación consideramos, al igual que Camisón, Bou y Roca (2000), que la capacidad de una empresa para alcanzar resultados positivos a través de las acciones en calidad descansa, por un lado, en la planificación formal de dicha acción, y por otro en la adopción de enfoques proactivos que acentúen la orientación al cliente, pensando en un concepto de calidad global y no únicamente en la calidad de producto o servicio. Es necesario la implantación de sistemas de calidad en los cuales los principios guíen los esfuerzos y las técnicas de gestión de calidad a aplicar.

Por tanto, nos alineamos con la tesis de que la eficacia de los esfuerzos realizados en materia de calidad va a depender del apoyo de las técnicas sobre los principios, y en esta línea el soporte cultural de la organización va a suponer la obtención de resultados significativamente superiores respecto a aquellas empresas que implantan sistemas de calidad sin tener este apoyo. Esta posición teórica es sostenida por estudios como los de Atkinson (1990), Hildebrant (1991), Bounds et al. (1994), Grant, Shani y Krishnan (1994), Camisón (1995), Chapman, Murray y Mellor (1997), Leal (1997), Hendricks y Singhal (1997a, 1999) entre otros.

Apoyándonos en la literatura, el presente trabajo parte de la premisa de que el sistema de calidad siempre repercutirá, al menos a largo plazo, de manera positiva sobre el desempeño organizativo y sentará, al menos parcialmente, las bases de la mejora de la posición competitiva⁶. No obstante, hay que señalar que diversos estudios, como por ejemplo los de Schaffer y Thomson (1992) o Powell (1995), han cuestionado la utilidad de los sistemas de gestión de la calidad. Las razones apuntadas son relativas al excesivo período de tiempo que se requiere para su implantación, a los costes que ello

⁶ Así lo afirman los trabajos realizados por Ross y Shetty (1985), Luchs (1986), Garvin (1988), Spitzer (1993), Belohlav (1993), Cole, Bacdayan y White (1993), Grant, Shani y Krishnan (1994) y Powell (1995).

conlleva, al énfasis desproporcionado en los procesos en lugar de los resultados, al incremento de la formalización en la organización, a los altos niveles de compromiso exigidos a todos los miembros de la misma y a su difícil implantación en empresas pequeñas, de servicios u organizaciones no lucrativas.

Hay autores que particularizan aún más esta afirmación que cuestiona la relación entre sistemas de calidad y desempeño organizativo, concluyendo que empresas con sistemas de gestión de la calidad total no obtienen como consecuencia de ello mejores resultados que otras empresas sin tales sistemas (i.e. Mathews, 1992 o Fuchsberg, 1993). El argumento que justifica que un sistema de gestión de la calidad total no genere buenos resultados empresariales, al menos a corto plazo, reside, fundamentalmente, en los mayores costes para la empresa que implica la adopción del sistema, incremento de la burocracia, excesivo consumo de tiempo directivo y exigencia de gran compromiso a los empleados (Fuchsberg, 1992; Schaffer y Thomson, 1992; Naj, 1993) e incluso en la reducción de la satisfacción de los clientes, al ofrecer más de lo que la empresa realmente puede ofrecer (Byrne, 1997). En cualquier caso, la importancia atribuida hasta el momento a la gestión de la calidad total viene explicada porque ésta puede incrementar la excelencia empresarial y capacitar a todas las organizaciones para satisfacer las necesidades de los clientes siendo competitivos (Cassidy, 1996). Entre los beneficios predichos de su aplicación se pueden señalar una mayor rentabilidad y competitividad, mayor efectividad organizacional y mayor satisfacción del cliente.

También en el enfoque de aseguramiento de la calidad se ha cuestionado su influencia positiva en el desempeño organizativo. Algunos de los argumentos propuestos en el enfoque de gestión de la calidad, y que acabamos de mencionar, han sido también puestos de manifiesto en trabajos como los de McLachlan (1996), Lamprecht (1996), Mallak, Bringelson y Lyth (1997) o Seddon (1997), referidos a las empresas certificadas según la normativa ISO 9000. Para los citados autores, la certificación conduce a

incrementos de costes y conlleva invertir gran cantidad de tiempo, así como otra serie de inconvenientes importantes.

Así pues, considerando todo lo expuesto anteriormente nuestra investigación se ha dirigido a contrastar si según el enfoque de gestión de la calidad que adopte la empresa los efectos sobre los resultados empresariales o el desempeño organizativo van a ser diferentes. En relación a este aspecto, los resultados obtenidos nos llevan a concluir que las empresas con un enfoque proactivo obtendrán mejor desempeño organizativo que las que adoptan un enfoque reactivo. Así mismo, las empresas que adopten un enfoque de gestión de la calidad total obtendrán mejor desempeño organizativo que las que adopten un enfoque de aseguramiento de la calidad. Revalidamos de este modo empíricamente las hipótesis H5a y H5b respectivamente.

La justificación teórica de estas diferencias se ha centrado en la relación entre el enfoque de gestión de la calidad total y la obtención de ventajas competitivas. La predicción teórica inicial era que la implantación del sistema de calidad generará una serie de recursos intangibles responsables de la obtención de competencias distintivas que contribuirán a la consecución de un mejor desempeño organizativo.

La base teórica que ha impulsado esta nueva línea de investigación que relaciona el enfoque de gestión de la calidad con el desempeño organizativo a través de las competencias distintivas, nos la ha proporcionado el trabajo de Powell (1995). Este autor afirma que lo que conduce a la consecución de ventajas competitivas en la organización es el desarrollo y la explotación que la misma haga de sus recursos intangibles, con lo que el éxito obtenido sobre los resultados empresariales vendrá determinado por los recursos intangibles más que por la implantación de sistemas de gestión de la calidad total. Aunque este estudio únicamente se centra en uno de los dos enfoques abordados en esta tesis, la gestión de la calidad total, consideramos que los razonamientos sobre los cuales se basa su planteamiento son igualmente válidos para cualquier enfoque de gestión de la calidad.

En este sentido, nuestra principal aportación es que el impacto que producen los sistemas de gestión de la calidad sobre el desempeño organizativo viene explicado por su contribución a la generación de diversas competencias distintivas. La evidencia empírica obtenida valida la hipótesis de que las técnicas y prácticas operativas de mejora de la calidad aplicadas por las empresas con un enfoque de gestión de la calidad total obtienen un desempeño organizativo superior que aquellas empresas que apliquen técnicas y prácticas bajo un enfoque de aseguramiento de la calidad, debido a las diferencias en competencias distintivas generadas en ambos enfoques.

En nuestro estudio, las diferencias en rentabilidad entre empresas con sistemas de aseguramiento de la calidad y las que aplican la gestión de la calidad total hay que buscarla por dos frentes. Por un lado, en el aprovechamiento que hace cada enfoque de los recursos intangibles poseídos por la organización, y por otro en la aplicación de un distinto número de principios y por tanto de técnicas operativas de calidad.

El aseguramiento de la calidad y concretamente las normas ISO 9000, se están convirtiendo, hoy en día, en una condición necesaria, pero no suficiente para competir. Su aplicación implica utilizar técnicas operativas que son de general aplicación a nivel mundial, lo que resta efectividad a las mismas cuando se desea su utilización como vía para conseguir la diferenciación de los competidores. Sin embargo, bajo nuestro punto de vista, la gestión de la calidad total sí que puede ser impulsora de una serie de acciones que permitan crear, desarrollar y defender una serie de recursos y capacidades de carácter intangible; y consecuentemente crear competencias distintivas en la gestión de los diferentes recursos poseídos por la organización, debido a los principios que la rigen. Aunque los competidores lleguen a introducir los principios de la gestión de la calidad total en su organización, el carácter tácito de los intangibles generados los hace difícilmente imitables, produciendo ventajas competitivas sostenibles.

La distinción entre competencias distintivas y recursos es un punto de debate conceptual todavía inconcluso (Camisón, 1999b). Para su aclaración, es

necesario reflexionar sobre el concepto de ventaja competitiva sostenible (Coyne, 1986). El enfoque basado en los recursos identifica los recursos como la fuente de ventajas competitivas, pero sin embargo, es necesario que ésta sea sostenible en el tiempo y la empresa pueda apropiarse de las rentas que genera. Así pues, la competitividad de la empresa va a depender de su capacidad para configurar y gestionar un conjunto de recursos que le confieran una serie de competencias distintivas (Camisón, 1999b), ya que los recursos por sí solos no pueden generar ventajas competitivas, sino que éstas son resultado de la actuación conjunta de los mismos y de la creación de complejos patrones de interacción entre ellos gestionados y coordinados de una manera adecuada (Grant, 1991; Fernández, 1993).

Con la adopción de los principios de la calidad total ya señalados, la organización es considerada como un sistema total, donde todos los miembros están implicados y todas las áreas están interrelacionadas, de forma tal que no se enfatizan unas funciones sobre otras sino que las distintas funciones y áreas de la empresa se conciben como diferentes aspectos de un único proceso (Belohlav, 1993); ello conlleva una mejor gestión y dirección de todos los recursos. En esta línea, resulta fundamental el papel de la dirección, que debe ser capaz de identificar aquel conjunto de recursos y capacidades susceptibles de convertirse en competencias distintivas para conseguir alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

En este aspecto, la literatura no muestra unanimidad de opinión a la hora de determinar cuáles deben ser las características fundamentales que deben reunir los recursos para ser considerados como estratégicos. Como síntesis de las aportaciones realizadas por diferentes autores (Barney 1986a, 1991; Grant, 1991; Schoemaker, 1992; Peteraf, 1993; Amit y Schoemaker, 1993), consideramos como requisitos a cumplir por los activos estratégicos que los recursos sean heterogéneos, escasos, duraderos y difícilmente imitables, no sustituibles y no comercializables en el mercado para poder mantener a largo plazo la ventaja competitiva. A su vez, es importante que las rentas generadas

por estos recursos sean apropiables por la empresa de forma que ésta pueda ejercer su propiedad y/o control.

Las diferentes tipologías de recursos encontradas en la literatura (Barney, 1991; Grant, 1991; Hall, 1992, 1993) conducen a concluir que entre el conjunto de recursos tangibles e intangibles que posee la empresa, son estos últimos los que presentan una mayor facilidad para convertirse en activos estratégicos, y por tanto, aumenta su carácter relevante para la obtención de ventajas competitivas sostenibles. De modo que consideramos, al igual que Hall (1993), que los recursos intangibles pueden dividirse en recursos y competencias, utilizando el concepto de recurso en sentido amplio, las capacidades o competencias estarían incluidas bajo esta denominación y podemos considerar a las competencias distintivas de una empresa como los activos estratégicos intangibles de que goza (Camisón, 1999b), que cumplan las propiedades señaladas anteriormente y que han sido establecidas en la literatura.

Para el análisis de las diferentes competencias distintivas que puede poseer una organización, hemos considerado la clasificación propuesta por Camisón (1999b), realizada a partir de una completa revisión de la literatura sobre los tipos de recursos intangibles identificables. Bajo esta óptica, consideramos la existencia de seis tipos de competencias distintivas: (1) en marketing o comerciales; (2) en producción; (3) en tecnología e I+D; (4) en finanzas; (5) directivas; (6) organizativas y en recursos humanos. Sin embargo, la presente tesis limita su campo de investigación a analizar únicamente cuatro tipos de competencias: comerciales, de producción de servicios, directivas y organizativas. Se ha descartado estudiar, por el momento, las competencias tecnológicas y financieras, principalmente por ser los ámbitos donde es de prever que se encuentren diferencias significativas derivadas de las estrategias en calidad desarrolladas por la empresas, considerando que la muestra objeto de estudio está formada por empresas de servicios.

La relación entre las diferentes competencias distintivas poseídas por la organización y los resultados empresariales es puesta de manifiesto al

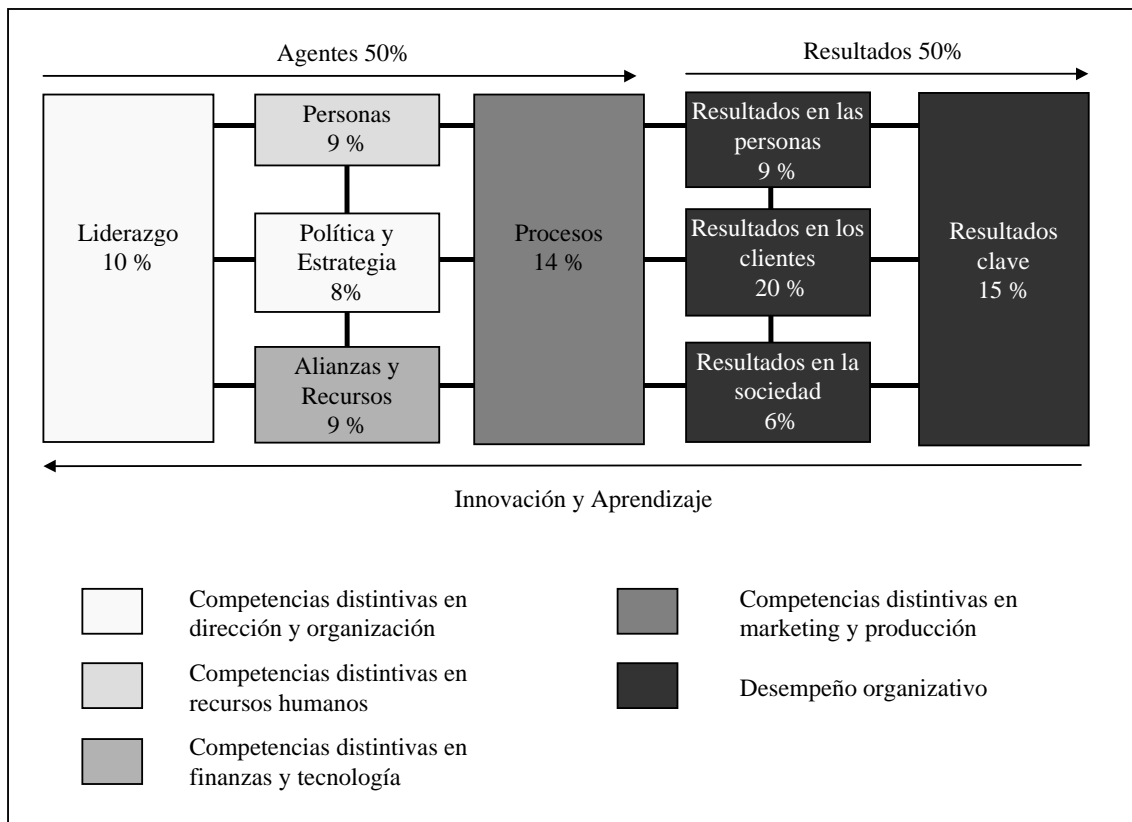
corroborar empíricamente la tercera hipótesis (H3). Los resultados de esta investigación muestran que todas las competencias distintivas estudiadas repercuten significativamente y de forma positiva sobre el desempeño organizativo. Cabe destacar además que, en general, las competencias distintivas adquiridas en el área de marketing son las que más influyen sobre los resultados; en segundo lugar, se encuentran las competencias distintivas en producción de servicios; por último, ejerciendo aproximadamente el mismo nivel de influencia sobre los resultados, estarían las competencias distintivas en organización y recursos humanos y las competencias distintivas en dirección general. Resulta curioso que las competencias distintivas en organización y recursos humanos y dirección sean las menos influyentes cuando son activos de conocimiento tácito, frecuentemente implícito y poco codificado y por ello fuente ideal de ventajas competitivas sostenibles.

El diferente grado de influencia de las competencias distintivas sobre el desempeño organizativo podría deberse a que éstas están estrechamente relacionadas entre sí, de manera que las competencias distintivas en las áreas de organización, recursos humanos y dirección constituyen la base sobre la que descansa una eficaz implantación del sistema de calidad, y repercuten indirectamente sobre los resultados empresariales a través de las competencias adquiridas en producción y marketing que son las que poseen una influencia directa sobre los resultados alcanzados por la organización. Esta idea queda claramente reflejada en la estructura del Modelo EFQM de Excelencia. En este modelo los “agentes” son criterios que muestran cómo se han alcanzado los resultados y, según nuestro estudio los resultados empresariales vienen determinados por las competencias distintivas adquiridas por la organización. Por otro lado, los “resultados” recogen criterios que indican qué ha conseguido la organización y qué se está consiguiendo, y en nuestra investigación este grupo de criterios en su conjunto constituyen el desempeño organizativo. De esta manera, podemos ubicar y relacionar las competencias distintivas dentro del grupo de criterios “agentes”, estando las competencias distintivas en dirección y organización comprendidas dentro de los criterios denominados “liderazgo” y “política y estrategia”, las competencias distintivas en recursos

humanos en “personas”, las competencias distintivas en finanzas y tecnología en “alianzas y recursos” y por último, las competencias distintivas en marketing y producción en “procesos” (figura C.1).

Por tanto, una justificación de la mayor influencia de las competencias distintivas en marketing y producción de servicios sobre los resultados frente a los otros dos tipos de competencias analizadas sería que las primeras, consideradas dentro del criterio “procesos”, repercuten directamente sobre el grupo de criterios “resultados” y, sin embargo, las competencias distintivas en dirección, organización y recursos humanos lo hacen indirectamente a través de los “procesos”, donde se consideran las competencias distintivas en marketing y en producción de servicios.

Figura C.1: Criterios del Modelo EFQM de Excelencia y las competencias distintivas



Respecto a las hipótesis que relacionan las competencias distintivas con el enfoque de calidad, los resultados obtenidos indican que un enfoque de gestión de la calidad total contribuye en mayor medida que un enfoque de aseguramiento de la calidad a la generación de todos los diversos tipos de competencias distintivas consideradas – en marketing (H4a), dirección (H4b), organización y recursos humanos (H4c) y producción de servicios (H4d) -. Esta diferencia viene derivada del hecho de que las técnicas y prácticas de calidad relacionadas con los recursos humanos y con aspectos culturales cobran máxima relevancia en un enfoque de gestión de la calidad total. Asimismo, considerando dentro de los principios básicos la existencia de componentes técnicos y componentes organizativos/sociales (Spencer, 1994; Grant, Shani y Krishnan, 1994 y Watson y Korukonda, 1995), un enfoque de aseguramiento de la calidad enfatiza los componentes técnicos y la gestión de la calidad total los componentes organizativos/sociales.

Con estos resultados se acepta el cumplimiento de las hipótesis H4a, H4b y H4c planteadas en esta investigación. Sin embargo, hay que rechazar la hipótesis H4d que postulaba que no existen diferencias significativas entre ambos enfoques de gestión de la calidad respecto a la generación de competencias distintivas en la producción de servicios. El razonamiento que de forma inicial nos condujo al planteamiento de esta hipótesis en tales términos es el énfasis que ambos enfoques ponen sobre el sistema productivo. Así, el enfoque de aseguramiento está dirigido y orientado principalmente a la aplicación de prácticas y técnicas que enfatizan sobre todo aspectos relacionados con el proceso productivo, en nuestro caso en el área de producción de servicios. También, el enfoque de gestión de la calidad total, por ser un modelo mucho más global y completo, tiene en cuenta los aspectos relativos a la producción además de otros relacionados con cuestiones socio-culturales en la organización. Por tanto, las diferencias encontradas con respecto a la generación de competencias distintivas en el área de producción habrán sido determinadas, como ocurre para el resto de competencias, por la propia naturaleza de cada enfoque.

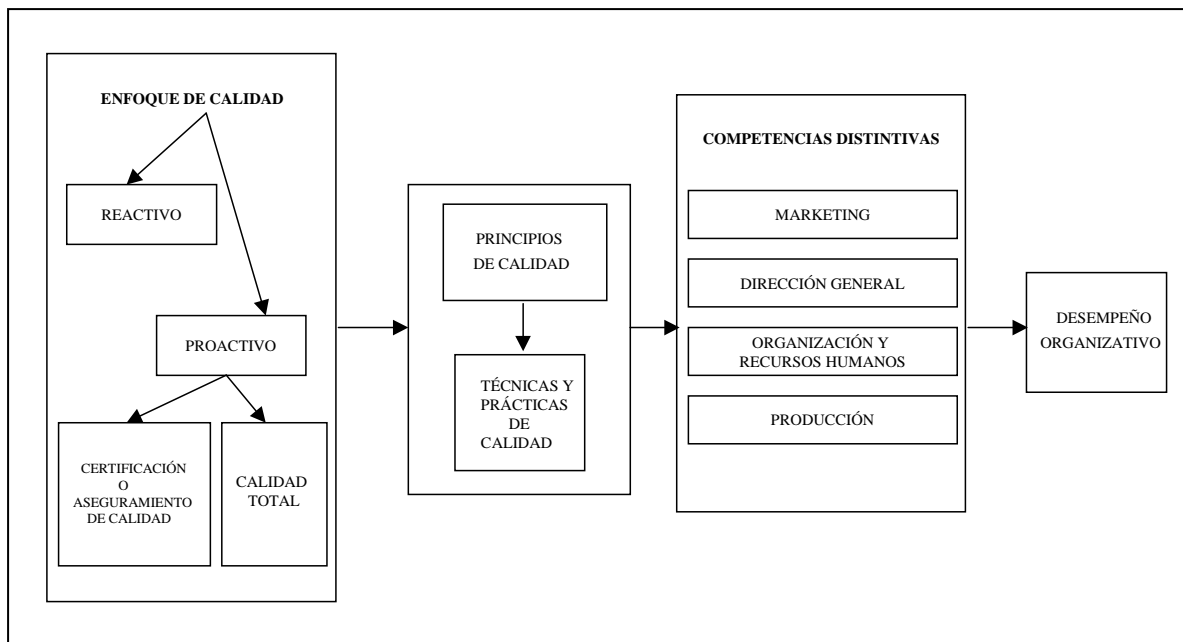
Otro resultado relevante encontrado en nuestra investigación es que, bajo un enfoque de gestión de la calidad total, aunque todas las competencias generadas inciden positivamente sobre el desempeño organizativo, son las adquiridas en el área de marketing las que lo hacen en mayor medida y de manera significativa. La gestión de la calidad total asume que la satisfacción del cliente debe ser un objetivo primordial de la organización, con lo que todas las actividades desarrolladas en la empresa deberán dirigirse en esta línea. Habilidades como la capacidad para obtener información de los clientes y mercados actuales, para identificar oportunidades, para obtener información de los competidores, para diferenciar la oferta de productos/servicios, etc. se convierten en algo fundamental. Así, en último término, intentar satisfacer o exceder las expectativas de los clientes lleva asociado un cambio de cultura empresarial, necesario para que los esfuerzos realizados se traduzcan en resultados.

Por contra, la implantación de un enfoque de aseguramiento de la calidad, aunque también contribuye a la generación de diferentes tipos de competencias distintivas que influirán sobre los resultados empresariales, ejerce su mayor peso sobre las competencias distintivas en producción de servicios. Las técnicas y prácticas de la gestión de la calidad bajo este enfoque hacen hincapié en aspectos relacionados con la eficiencia de los procesos. El aseguramiento de la calidad es un enfoque de gestión orientado al control y la mejora en la eficiencia de todos los procesos productivos que se desarrollan en la empresa, de forma que las técnicas más comúnmente aceptadas están relacionadas con la gestión de procesos y con la consecución de eficiencia. Esto conlleva que se produzcan importantes mejoras dentro de la organización relacionadas con el área productiva. Así, resulta fundamental para su implantación cualquier aspecto relacionado con la documentación del sistema (Padrón, 1996), porque la misma va a garantizar el cumplimiento de los principios de este enfoque relacionados con la producción: prevención de errores, control total de la calidad, uniformidad y conformidad de productos y procesos, y el énfasis en el diseño de los productos.

En resumen, la implantación de cualquiera de los dos importantes enfoques de gestión de la calidad aquí estudiados contribuye siempre a la generación de diferentes tipos de competencias distintivas en la organización; sin embargo, al estudiar los efectos de estas últimas sobre el desempeño organizativo encontramos que, en las empresas con enfoques de gestión de la calidad total, las competencias distintivas que más repercuten sobre el desempeño son las relacionadas con el área de marketing, mientras que, en las empresas con enfoques de aseguramiento de la calidad, las competencias distintivas que más influencia poseen sobre el desempeño son las relacionadas con la producción de servicios.

Todo lo expuesto anteriormente queda recogido en el modelo teórico global planteado en esta investigación, que valida la existencia de relación entre el enfoque de gestión de la calidad, los principios y técnicas de calidad, las competencias distintivas y el desempeño organizativo (figura C.2).

Figura C.2: Modelo teórico global



El modelo propuesto indica que los principios de calidad implantados en la organización condicionan las técnicas o prácticas que se aplican. Dichas técnicas, a su vez, conducen a generar competencias distintivas que producen rentas económicas, o sea, a la obtención de un mejor desempeño organizativo.

En esta línea, un enfoque de gestión de la calidad total es el modelo que empíricamente está respaldado por mayor número de principios, y que en la práctica se apoya en un mayor grado de implantación de tales principios, lo que por tanto conlleva una aplicación más intensa de un mayor número de técnicas de calidad frente a los modelos de aseguramiento de la calidad.

La principal limitación que presenta este estudio está relacionada con el tamaño de la muestra empleada en la investigación empírica, que aunque resulte suficiente para la aplicación de la metodología estadística, los resultados derivados de ella deben ser interpretados con precaución. Otra posible limitación que podría ser apuntada es la relativa a cómo se ha llevado a cabo la medición del desempeño organizativo. La utilización de medidas subjetivas del rendimiento ha sido ampliamente aceptada en la investigación de administración de empresas desde hace ya bastante tiempo (Lawrence y Lorsch, 1967; Dess, 1987; Powell, 1992). Como afirma Leal (1997), las investigaciones que incluyen en su muestra empresas privadas en su mayoría se enfrentan a las reticencias por parte de la dirección a proporcionar datos e información sobre los resultados empresariales, básicamente por razones obvias de política interna. Además, los datos obtenidos de las percepciones de los directivos no suelen estar muy sesgados de la realidad y pueden ser empleados como medidas aceptables del rendimiento económico de la empresa (Venkatraman y Ramanujan, 1987; Camisón, 1999a).

La presente investigación contiene resultados útiles e interesantes tanto para la comunidad empresarial como para la científica. Este trabajo aporta varias contribuciones a la investigación en Dirección Estratégica. Primeramente, contrastando con la literatura existente sobre gestión de la calidad, este estudio provee de un marco teórico que recoge y contempla la gestión de la calidad como un recurso estratégico clave para la organización. Concretamente, la gestión de la calidad total ha recibido mucha atención en la práctica y muy poca a nivel académico; este trabajo contribuye a la disminución de esta diferencia. En segundo lugar, contribuye a expandir la corriente de estudios empíricos que consideran la perspectiva basada en los

recursos y que sostienen la relevancia que poseen los recursos intangibles en la organización. Aunque el estudio de estos recursos conlleve numerosas dificultades de corte metodológico, debido principalmente a problemas de medición, en esta línea se ha mostrado un avance importante clasificando las diferentes competencias distintivas, y utilizando para su medición escalas fiables y válidas para la investigación empírica. Por último, al considerar la perspectiva basada en los recursos cuando se analizan los efectos que sobre el desempeño organizativo ejerce el enfoque de gestión de la calidad, se están teniendo en cuenta factores como las competencias distintivas, que si bien no son los únicos que influyen sobre los resultados empresariales, sí que contribuyen a la mejora de los mismos de manera evidente, y por tanto, deben ser tenidos en cuenta.

Como futuras líneas de investigación nos hemos planteado considerar, al analizar la relación del enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo, otros factores como por ejemplo podrían ser los derivados del entorno competitivo en el que se desenvuelve la organización. Junto a esto, en la medida en que nuestro estudio se basa en empresas del sector servicios sería interesante considerar empresas pertenecientes a otros sectores de actividad, con el fin de poder hacer comparaciones intrasectoriales e intersectoriales que podrían llevar a resultados interesantes. Ampliando la naturaleza de la muestra sería útil considerar la introducción de competencias distintivas en áreas como finanzas y tecnología e I+D; de esta forma, siguiendo el mismo análisis realizado en la presente tesis se puede conocer cuál es la influencia que éstas ejercen sobre los resultados empresariales considerando las interrelaciones existentes entre las diferentes competencias distintivas. También sería interesante la realización de estudios longitudinales, en lugar de transversales, que consideren la repercusión de la gestión de la calidad y sus enfoques sobre los resultados empresariales a lo largo del tiempo, con el fin de determinar cuándo y en qué medida se empiezan a producir mejores resultados derivados de la implantación de un sistema de calidad. También podemos realizar un análisis pormenorizado del efecto que producen los diferentes enfoques de gestión de la calidad sobre cada una de las dimensiones que componen el

desempeño organizativo: la rentabilidad económica y financiera, la ventas, la cuota de mercado, la eficiencia operativa, la satisfacción de los clientes y de los empleados, el impacto social y la capacidad de competir.

ANEXOS

ANEXO I

Las normas ISO 9000

El objetivo de este anexo es presentar un conjunto de normas de referencia que, de manera general, son utilizadas como marco para diseñar, implantar y certificar sistemas de gestión de la calidad. La implantación de estas normas en la organización supone la adopción de un enfoque de aseguramiento de la calidad.

La International Organization for Standardization (ISO) es un organismo internacional especializado en la elaboración de estándares que son publicados como normas internacionales y cuyo objetivo es la promoción mundial del desarrollo de la estandarización y de otras actividades vinculadas, para facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios, y desarrollar la cooperación en actividades intelectuales, científicas-tecnológicas y económicas (Escanciano, 1998).

Debido al interés despertado por la calidad a nivel mundial y con el fin de reemplazar los múltiples estándares nacionales que existían de gestión de la

calidad, en 1987, la ISO publicó la serie de normas ISO 9000 como resultado de la unión de una serie de estándares mundiales con el propósito de dar un sistema de gestión de la calidad basado equitativamente en requisitos internacionales. Estas normas proporcionan una guía para el funcionamiento sistemático de las actividades relacionadas con la calidad en una organización (James, 1997).

Estas normas ISO 9000 se dividían en cuatro partes (tabla A1.1). La norma ISO 9000 permitía seleccionar un modelo de aseguramiento de la calidad, entre los que describen las ISO 9001/9002/9003, mientras ISO 9004 proporcionaba una guía para establecer un sistema de gestión de calidad interno dentro del amplio y general contexto de GCT. Los tres estándares, ISO 9001, 9002 y 9003, contenían los requisitos mínimos para implantar y mantener un sistema de calidad documentado, de forma que se proporcione confianza a los clientes en que los productos o servicios de la compañía cumplen con sus requisitos.

Tabla A1.1: Serie de estándares ISO 9000 (versión 1994)

Documento	Contenido
ISO 9000	Normas para la gestión de la calidad y el aseguramiento de la calidad- Directrices para su selección y utilización
ISO 9001	Modelo para la garantía de la calidad en el diseño/desarrollo, producción, instalación y servicio post-venta.
ISO 9002	Modelo para la garantía de la calidad en la producción, instalación y servicio post-venta.
ISO 9003	Modelo para la garantía de la calidad en la inspección final y pruebas
ISO 9004	Líneas directrices para la gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad

Tras una primera revisión de las normas en 1994, las tres normas eran muy semejantes (tabla A1.2), si bien se diferenciaban en el alcance de sus requisitos. De los tres, ISO 9001 era el estándar más exhaustivo, pues recogía todas las actividades y a todos los niveles de la organización, en lo referido a diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio. Cualquier empresa, con

independencia de su tamaño, sector de actividad o producto y/o servicio ofertado podía optar a obtener de los estándares citados aquel que crea conveniente para el desarrollo de su actividad (Senlle y Stoll, 1994; Besterfield et al., 1995).

Actualmente, se ha llevado a cabo una segunda revisión de las normas para poder reflejar los modernos enfoques de gestión y para mejorar las prácticas organizativas habituales. Se ha considerado muy útil y necesario introducir cambios estructurales en las normas, manteniendo los requisitos esenciales de las normas anteriores.

Tabla A1.2: Contenido de las normas ISO 9001/2/3

	ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
1. Responsabilidad de la dirección	Sí	Sí	Parcial
2. Sistema de calidad	Sí	Sí	Parcial
3. revisión del contrato	Sí	Sí	Sí
4. Control de diseño	Sí	NO	NO
5. Control de la documentación	Sí	Sí	Sí
6. Compras	Sí	Sí	NO
7. Control de productos suministrados a los clientes	Sí	Sí	Sí
8. Identificación del producto y trazabilidad	Sí	Sí	Parcial
9. Control de procesos	Sí	Sí	NO
10. Inspección y ensayo	Sí	Sí	Parcial
11. Control de equipos de inspección y ensayo	Sí	Sí	Sí
12. Estado de inspección y ensayo	Sí	Sí	Sí
13. Control de productos no conformes	Sí	Sí	Parcial
14. Acciones correctoras y preventivas	Sí	Sí	Parcial
15. manipulación, almacenamiento, construcción y entrega	Sí	Sí	Sí
16. Control de registros de calidad	Sí	Sí	Parcial
17. Auditorias internas de calidad	Sí	Sí	Sí
18. Formación	Sí	Sí	Parcial
19. Servicio post-venta	Sí	Sí	NO
20. Técnicas estadísticas	Sí	Sí	Parcial

Fuente: Escanciano (1998)

En la familia de normas del año 2000, las normas ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 se integran en una única norma ISO 9001, y ahora las normas ISO 9001 e ISO 9004 se desarrollan como un “par consistente” de normas, con estructura y secuencia idénticas. Mientras la norma ISO 9001 se orienta más claramente a los requisitos del sistema de gestión de la calidad de una organización para demostrar su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes, la norma ISO 9004 va más lejos, proporcionando recomendaciones para llevar a cabo la mejora.

Así pues, el esquema de las normas ISO 9000 del año 2000 es el que queda reflejado en la tabla A1.3. Hay que destacar la continuidad y compatibilidad entre las antiguas versiones y las nuevas versiones de las normas, y con la única norma ISO 9000 se elimina el problema de elegir entre las normas ISO 9001, 9002 y 9003. Además con la coherencia existente entre las normas ISO 9001 y 9004 se permite una suave transición a aquellas organizaciones que deseen pasar de una a otra.

Tabla A1.3: Serie de estándares ISO 9000 (versión 2000)

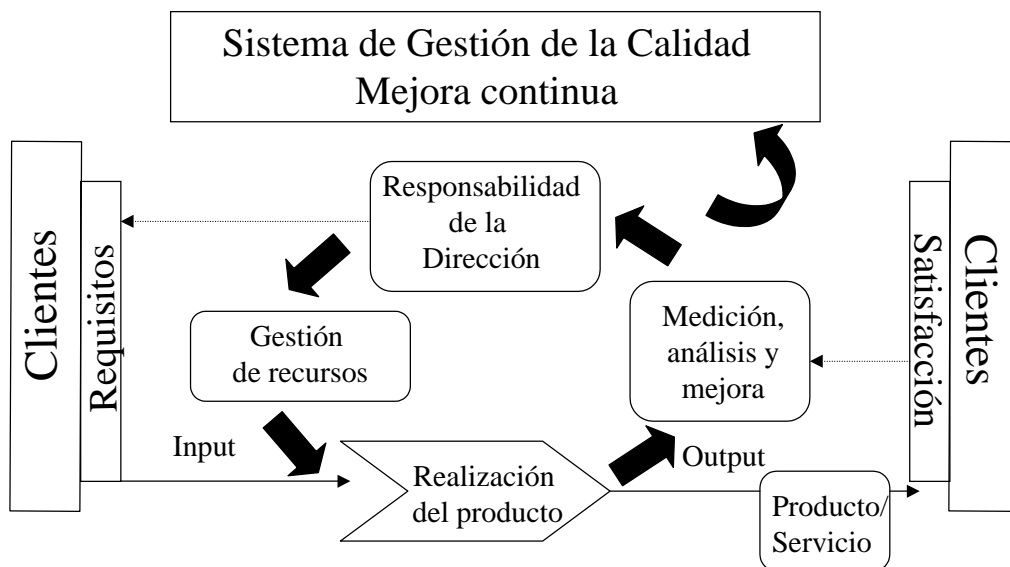
Documento	Contenido
ISO 9000	Sistemas de Gestión de la Calidad- Conceptos y Vocabulario
ISO 9001	Sistemas de Gestión de la Calidad- Requisitos
ISO 9004	Sistemas de Gestión de la Calidad- Guía para llevar a cabo la mejora

Los objetivos que han guiado esta revisión y el establecimiento de las nuevas normas son, entre otros (Orti y Ruiz, 2000):

- Aplicación a todos los sectores de actividad y a todo tipo de organizaciones.
- Facilidad de utilización, debido a un lenguaje claro y comprensible.
- Compatibilidad con otros sistemas de gestión tales como ISO 14000.
- Consideración de la mejora continua y el enfoque al cliente
- Disposición de los pasos a seguir para conseguir una GCT.

A partir de la entrada en vigor de estas nuevas normas, los sistemas de gestión de la calidad basados en ellas, poseen ocho principios de gestión de calidad que reflejan las mejores prácticas de gestión (Orti y Ruiz, 2000), y son: organización enfocada al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque al proceso, enfoque del sistema hacia la gestión, mejora continua, enfoque objetivo hacia la toma de decisiones y relación mutuamente beneficiosa con el proveedor. La figura A1.1 muestra de forma gráfica el nuevo modelo de gestión de calidad según las normas ISO 9000:2000.

Figura A1.1: Modelo de gestión de la calidad según las normas ISO 9000:2000



Fuente: Russell (2000)

ANEXO II

El Modelo E.F.Q.M. de Excelencia

Entre los distintos modelos que se pueden aplicar en la organización para llevar a cabo la implantación de la gestión de la calidad total, en este anexo vamos a comentar el más aplicado en Europa, que es el modelo desarrollado y difundido por la European Foundation for Quality Management, que sirve de base para la concesión de los premios europeos a la gestión de la calidad.

La *European Foundation for Quality Management* (E.F.Q.M.) fue fundada en 1988 por catorce compañías líderes de distintos sectores, y en la actualidad posee ya más de 500 miembros pertenecientes tanto a sectores industriales como de servicios.

El objetivo principal de esta fundación desde sus orígenes ha sido potenciar la posición competitiva de las empresas europeas a nivel mundial. Para ello, se impulsó la creación del Premio Europeo a la Calidad en 1991, contando con la colaboración de la Comisión Europea y la Organización Europea para la

Calidad (E.O.Q.) como organizadores del mismo. Este premio se creó principalmente para acelerar el proceso de aceptación de la calidad como una estrategia para la ventaja competitiva global, así como para valorar y estimular el desarrollo de actividades para la mejora de la calidad, y reconocer a aquellas compañías en Europa que demuestran excelencia en su dirección de calidad y en el proceso de mejora continua (E.F.Q.M., 1994).

Los primeros premios europeos fueron otorgados en 1992 en Madrid y actualmente, hay establecidas cuatro modalidades del premio¹:

- Premio Europeo a la Calidad para grandes empresas y unidades de negocio.
- Premio Europeo a la Calidad para unidades operativas de empresas.
- Premio Europeo a la Calidad para organizaciones del sector público.
- Premio Europeo a la Calidad para pequeñas y medianas empresas.

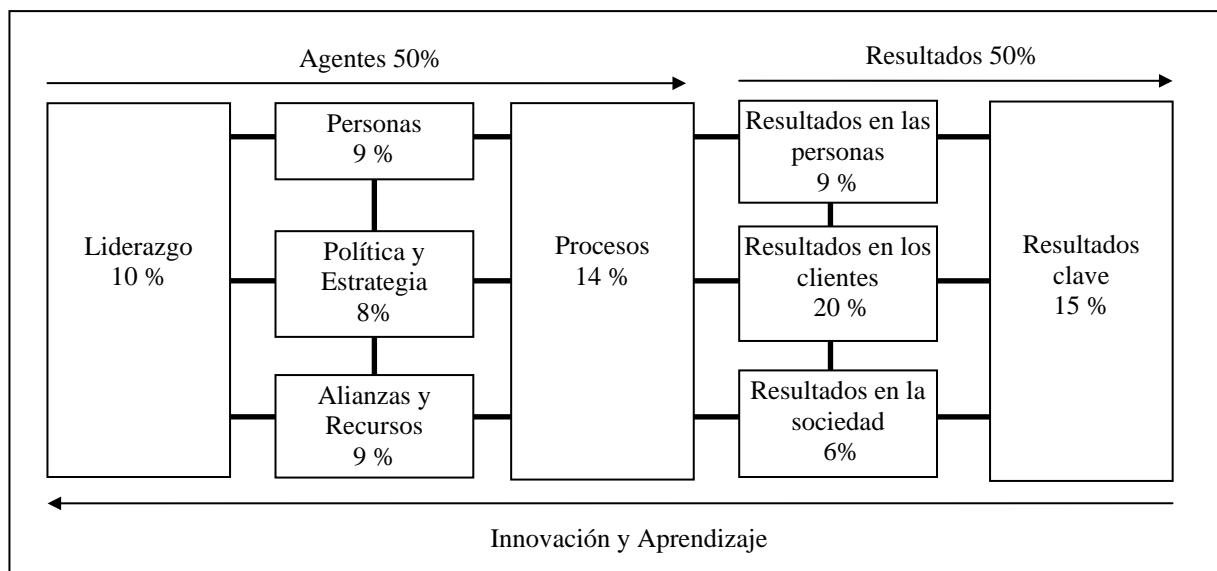
En general, el Premio Europeo a la Calidad supone para muchas empresas una base para la evaluación y mejora de su gestión de la calidad total, porque pone de manifiesto la importancia de la autoevaluación para presentar la candidatura. La E.F.Q.M. edita una guía para llevar a cabo esta autoevaluación siguiendo los criterios que constituyen el *modelo de excelencia*, de forma que permite a las empresas identificar sus puntos fuertes y débiles y poder tener un sistema de evaluación que identifique áreas de mejora sobre su Gestión de la Calidad Total.

El Modelo EFQM de Excelencia, revisado y denominado así recientemente, reúne los criterios que lo constituyen en dos grandes grupos que tienen el mismo peso específico en la puntuación. Por un lado, los “agentes” y por otro los “resultados”. Los agentes son los criterios que muestran cómo se han alcanzado los resultados y los resultados son los criterios que indican qué ha

¹ Para más información respecto a las categorías del Premio Europeo a la Calidad puede consultarse la página web de la European Foundation for Quality Management (<http://www.efqm.org>).

conseguido la organización y qué se está consiguiendo. En la figura A2.1 queda representado el modelo de excelencia y los nueve elementos que lo forman.

Figura A2.1: Modelo EFQM de Excelencia

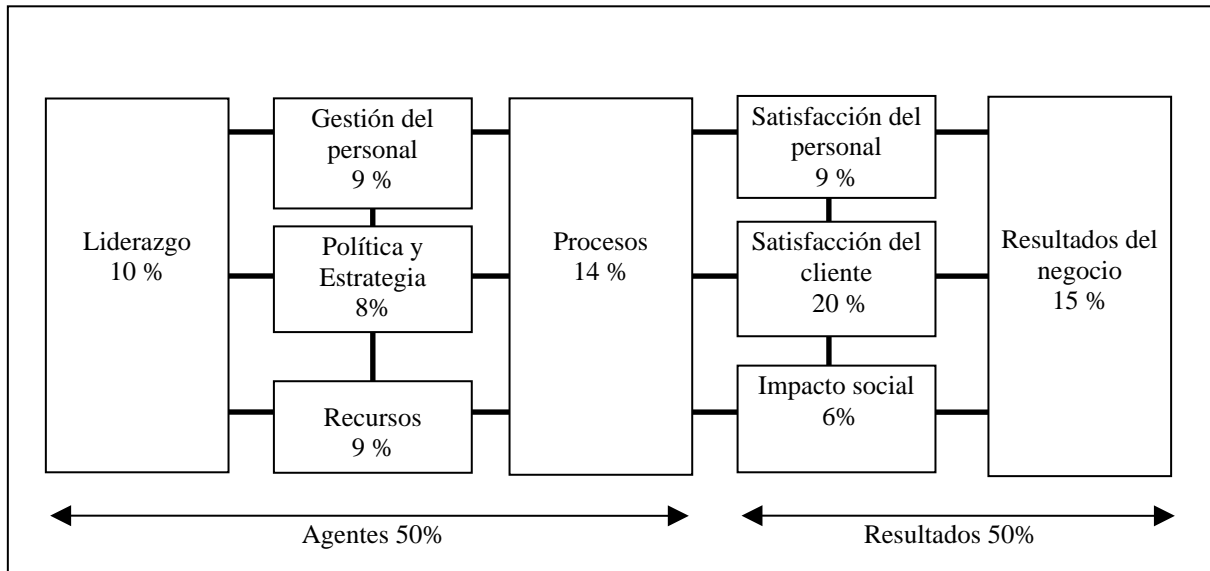


Fuente: E.F.Q.M. (1999)

Como se puede observar en la figura A1.1 se han producido cambios en 1999 sobre el modelo europeo de gestión de la calidad total de la EFQM elaborado en 1991 (figura A2.2). En primer lugar, el *Modelo de Excelencia Empresarial* (Business Excellence Model) pasa a denominarse *Modelo EFQM de Excelencia* (EFQM Excellence Model)². En segundo lugar, un cambio relevante es la inclusión de la innovación y el aprendizaje en el modelo, así como ampliaciones del contenido de los distintos criterios y subcriterios que lo componen.

² El término "Business" ha sido excluido del nombre del modelo, puesto que podría llevar a considerar que el modelo no es aplicable para organizaciones sin ánimo de lucro, instituciones gubernamentales, etc. El cambio de nombre refleja, de hecho, que el modelo es aplicable en todos los sectores y organizaciones, ya sean privadas, públicas o sin ánimo de lucro.

Figura A2.2: Modelo Europeo para la GCT de la EFQM (1991-1999)



Fuente: E.F.Q.M. (1996)

El modelo revisado de 1999 en cuanto a estructura es: simple, fácil de comprender y utilizar; global, recoge todos los aspectos relacionados con las actividades de la organización y resultados; dinámico, utiliza herramientas de gestión que permiten mejoras y mirar hacia el futuro; flexible, aplicable a diferentes tipos de organización y a distintas unidades dentro de la organización e innovador, aunque claramente basado en el modelo anterior, de forma que no resulta complicado pasar de utilizar el modelo anterior al modelo revisado.

Por otro lado, en cuanto a contenido, el nuevo modelo proporciona: un mayor énfasis en los aspectos referidos a clientes y grupos influyentes en la organización cuya importancia se ha incrementado notablemente a finales de los noventa, como por ejemplo, los *partners*; mayor énfasis también en la cadena de valor incluyendo el importante incremento del papel de las relaciones o cooperación en el canal; un reflejo de la importancia atribuida al conocimiento dentro de la organización, cultura de aprendizaje e innovación como claves de la

ventaja competitiva; un mejor reflejo de los aspectos que hacen el enfoque en resultados en la organización, a través de su política y estrategia.

Este modelo consta de 9 criterios y 32 subcriterios, cuyas modificaciones respecto al modelo anterior se detallan brevemente a continuación.

1. Liderazgo

Este criterio indica cómo el comportamiento y las actuaciones del equipo directivo y de los demás líderes de la organización estimulan, apoyan y fomentan una cultura de gestión de la calidad total.

Dos de los cuatro subcriterios del modelo anterior (1.a. y 1.b.) se han refundido en uno que señala cómo los líderes de la organización desarrollan la misión, y definen claramente el propósito y dirección de la organización hacia una cultura de excelencia. El subcriterio 1.b. es nuevo y muestra el papel que juegan los líderes para asegurar que la organización cuenta con un sistema de dirección capaz de conseguir la misión, mejorando continuamente y apoyando la política y los objetivos estratégicos. Los otros dos subcriterios restantes permanecen igual.

2. Política y Estrategia

Se trata de analizar cómo la organización formula, despliega y revisa su política y estrategia y la convierte en planes y acciones.

El criterio del modelo anterior 2.a. ha sido dividido en dos que constituyen ahora el 2.a. y 2.b. y se incrementa el énfasis en la necesidad de desarrollar una política y estrategia basada en información relevante y global proveniente de varias fuentes. Por el contrario, el 2.c. reúne dos subcriterios de la versión previa y hace referencia a cómo se desarrolla, se actualiza y mejora periódicamente la política y estrategia de la organización. Finalmente el 2.d. se dirige a qué procesos son clave para desarrollar con eficacia la política y estrategia y el 2.e. a cómo ésta es comunicada e implantada en la organización.

3. Personas

En definitiva estudia cómo aprovecha la organización todo el potencial de su plantilla. Se incluyen en él: cómo se planifican y mejoran los recursos humanos; cómo se mantienen y desarrollan las capacidades del personal; cómo se acuerdan los objetivos del personal y se revisa continuamente su rendimiento; cómo se implica, faculta y reconoce al personal; cómo existe un diálogo eficaz entre el personal y la organización; cómo cuida la organización a sus empleados.

Los cambios más destacados respecto al modelo anterior son la reagrupación de subcriterios, ampliando el 3.a. con la inclusión de los requisitos para dirigir adecuadamente y planificar los recursos y dejando el 3.e. para considerar cómo la empresa premia y recompensa la participación y la involucración del personal.

4. Alianzas y Recursos

Se basa en cómo gestiona la organización sus recursos económicos y financieros, de información, materiales y las relaciones con los proveedores, edificios, materiales y otros bienes, la tecnología y la propiedad intelectual de manera eficaz y eficiente.

Aparte del cambio en el nombre del criterio, se introducen dos áreas nuevas debido a su creciente importancia en las organizaciones actualmente: desarrollo y gestión de todas las relaciones que proporcionan valor añadido, incluyendo los proveedores como en la versión previa del modelo, y la gestión del conocimiento corporativo e información, incluyendo aquí la propiedad intelectual (4.a. y 4.e.) y separando la gestión de la tecnología en otro subcriterio (4.d.).

5. Procesos

Cómo la organización identifica los procesos críticos para el éxito, los gestiona de manera sistemática, los revisa y se establecen objetivos de mejora

mediante la innovación y la creatividad, se modifican y se evalúan las ventajas que de ello se derivan.

Este criterio se ha modificado considerablemente, incluyendo una especial atención en los procesos orientados al cliente para reforzar la unión entre este criterio y el siguiente (5 y 6).

6. Resultados en los clientes

El modelo anterior se refiere a los logros que se están alcanzando con relación a la satisfacción de los clientes externos. Se incluyen la percepción por parte del cliente de los productos y servicios de la organización, así como su relación con la misma y mediciones complementarias relativas a la satisfacción del cliente de la organización.

Los cambios producidos en el modelo revisado en este criterio se reflejan en el cambio de nombre, necesario fundamentalmente por la introducción de indicadores de resultado que no se refieren exclusivamente a la comprensión, predicción y mejora de los niveles de satisfacción de los clientes.

7. Resultados en las personas

Este criterio incluye principalmente los logros que se están alcanzando con relación a la satisfacción de los empleados. Incluye percepción que los empleados tienen de su organización y mediciones complementarias relativas a la satisfacción de los empleados.

El modelo revisado cambia el nombre del criterio por incluir, al igual que el criterio anterior, indicadores de resultados que miden no solamente los niveles de satisfacción alcanzados.

8. Resultados en la sociedad

Se miden, principalmente, los logros que se están alcanzando con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad local, nacional e internacional en general. Las áreas que recoge este criterio incluyen la percepción que tiene la sociedad de la organización y mediciones complementarias relativas al impacto en la sociedad de la organización.

El modelo revisado cambia el nombre, al igual que los criterios 6 y 7, por tratar medidas de resultados más allá de los niveles de satisfacción conseguidos. Los galardones y premios recibidos por la organización se incluyen y se valoran en el subcriterio 8.b.

9. Resultados clave

En el modelo anterior se refiere a qué logros se están alcanzando con relación a los objetivos empresariales planificados y a la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos que tengan intereses, económicos o generales, en la organización.

El modelo revisado cambia de nombre al criterio, y recoge en ambos subcriterios (9.a y 9.b) los resultados financieros y no financieros. El 9.a. se refiere exclusivamente a las medidas que reflejan los logros conseguidos en relación a los objetivos planificados, tanto financieros como no financieros, y el 9.b. hace referencia a la medición de aspectos como la comprensión, conocimiento, predicción y mejora de estos resultados.

ANEXO III
El cuestionario

5 Si las actividades que se realizan en el sistema de gestión de calidad

1= no de ninguna forma, 2= de forma limitada

3= un poco de ninguna forma, 4= bastante de ninguna forma, 5= totalmente de ninguna forma

1. Revisión de los procedimientos	1	2	3	4	5
2. Promoción de la calidad de gestión	1	2	3	4	5
3. Control de la eficacia de la gestión de calidad de calidad	1	2	3	4	5
4. Mejoras de las infraestructuras de la organización	1	2	3	4	5
5. Seguimiento de los mercados	1	2	3	4	5
6. Desarrollo de nuevos mercados	1	2	3	4	5
7. Mantenimiento de la calidad de atención	1	2	3	4	5
8. Mejora de la calidad del producto/servicio	1	2	3	4	5
9. Promoción de la imagen corporativa	1	2	3	4	5
10. Investigación y desarrollo de la competencia	1	2	3	4	5
11. Inversión en la competitividad del mercado	1	2	3	4	5
12. Desarrollo de nuevos mercados	1	2	3	4	5
13. Revisión de la planificación estratégica	1	2	3	4	5
14. Mejora de la satisfacción de los clientes	1	2	3	4	5
15. Inversión en la calidad de atención	1	2	3	4	5
16. Relaciones	1	2	3	4	5

CARACTERÍSTICAS GENERALES

6 ¿Cuál de las siguientes descripciones se corresponde más estrechamente con su organización en comparación con otras firmas del sector? Por favor, considere su compañía como un conjunto y no como un grupo de tipos o subgrupos sin tener en cuenta el entorno

gru

1	Este tipo de organización intenta realizar y mantener unidos los grupos de negocios en un mercado relativamente estable. La organización tiene la capacidad de proporcionar servicios que sus competidores intentan proporcionar su ámbito de actividad superior al del servicio superior, bajos precios, etc. He aquí un ejemplo de una organización que opera en el sector de los seguros de vida. La organización se centra en la actividad que opera en un mercado de alto nivel de precios y en el sector de los seguros de vida. Se centra en hacer el negocio bajo condiciones de alta rentabilidad.	en un mercado relativamente estable
2	Este tipo de organización opera típicamente dentro de un nicho de productos. Los valores de la organización son "ser el primero" en nuevos productos y mercados así como en estos esfuerzos para mantenerse al día. La organización respaldará rápidamente a sus clientes en las áreas de productos y estas respuestas de cliente orientadas a un nuevo nivel de actividades competitivas. Sin embargo, este tipo de organización puede promover la fuerza competitiva en las áreas de operación.	- mercados que se definen por nichos aumentar la fuerza competitiva
3	Este tipo de organización intenta mantener una línea estable y limitada de productos o servicios, mientras al mismo tiempo se mueve rápidamente para seguir un conjunto de actividades. Se centra en los productos de los sectores de la organización a través de "el primer" con nuevos productos o servicios. Sin embargo, continúa cuidando las acciones de los principales competidores en las áreas competitivas. En su línea estable de productos y mercados, la organización puede orientarse "al seguir" con servicios de atención al cliente.	sección de los más
4	Este tipo de organización no tiene una orientación productiva. He aquí un ejemplo de una organización que opera en el sector de los seguros de vida. La organización se centra en mantener los servicios establecidos como algunos de sus competidores, ni está dispuesta a tomar tantos riesgos como otros competidores. Más bien, la organización respaldará aquellos áreas de alto costo de operación.	- mercados que se definen por nichos

7. Dibuje la pirámide de la empresa en las siguientes partes de la organización y indique el nivel de cumplimiento en cada parte:

1. Recursos humanos	
2. Recursos financieros	
3. Estructura organizativa	
4. Recursos tecnológicos y de servicios de apoyo	
5. Recursos de infraestructura y de apoyo	
TOTAL EMPRESA	

8. ¿Cuáles son los ejes de la estrategia de gestión de la calidad de la empresa?

9. ¿Cuál es la estructura organizativa de la empresa? (Sí, incluya respuesta)

1. Estructura simple (estructura sencilla que permite que el director general mantenga un contacto directo con los empleados)	
2. Estructura jerárquica tradicional en base a funciones (estructura con una fuerte jerarquía superior-inferior y organización en departamentos basados en las funciones básicas de la empresa)	
3. Estructura por procesos (definición clara y formal de principios y procedimientos de los procesos)	
4. Estructura de división por áreas geográficas	
5. Estructura de división por productos	
6. Estructura matricial (en base a departamentos/proyectos y funciones)	
7. Estructura integrada (estructura flexible en la que existe una fuerte integración de las distintas funciones y se puede adaptarse con facilidad a los cambios del entorno)	

CIUDAD

10. ¿Cuál es la misión de la empresa? (Sí, incluya descripción)

1. Generar una nueva organización de la empresa	
2. Definir los valores de la cultura de la empresa	
3. Hacer una encuesta de satisfacción de los clientes	
4. Desarrollar procedimientos de control de calidad en el área de producción y de la fuerza de trabajo	
5. Desarrollar un sistema de gestión de la calidad que permita la integración de los recursos humanos, tecnológicos y de servicios de apoyo de la empresa	

1. Si es usted un trabajador con alguna afirmación
 'Técnica' en el SO o su nivel de habilidad de la CTE en la empresa?

Nivel de cualificación	
Procedimiento	
Indicador	
Estado de cualificación	
Motivo de cualificación	

1.2. Motivo de la clasificación afirmativa o negativa por la titulación de la CTE en la empresa

1. No se tiene la CTE de conformidad con el nivel de cualificación	
2. Se tiene la CTE para el puesto de trabajo de conformidad con el nivel de cualificación	
3. Se tiene la CTE de conformidad con el nivel de cualificación por el procedimiento de acceso a la CTE	
4. El nivel de cualificación de conformidad con el nivel de cualificación por el procedimiento de acceso a la CTE	
5. La CTE de conformidad con el nivel de cualificación por el procedimiento de acceso a la CTE	
6. La CTE de conformidad con el nivel de cualificación por el procedimiento de acceso a la CTE	
7. Se tiene la CTE de conformidad con el nivel de cualificación por el procedimiento de acceso a la CTE	

1.3. Condiciones de la empresa respecto a la CTE (datos de la empresa)

1. No se tiene la CTE de conformidad con el nivel de cualificación	
2. Se tiene la CTE de conformidad con el nivel de cualificación por el procedimiento de acceso a la CTE	
3. A través de la CTE de conformidad con el nivel de cualificación por el procedimiento de acceso a la CTE	
4. La CTE de conformidad con el nivel de cualificación por el procedimiento de acceso a la CTE	
5. Se tiene la CTE de conformidad con el nivel de cualificación por el procedimiento de acceso a la CTE	

1.4. Nivel de cualificación de la empresa por el tipo de actividad de la CTE en la empresa (datos de la empresa)

1. No se tiene la CTE de conformidad con el nivel de cualificación	
2. Se tiene la CTE de conformidad con el nivel de cualificación por el procedimiento de acceso a la CTE	
3. La CTE de conformidad con el nivel de cualificación por el procedimiento de acceso a la CTE	
4. Se tiene la CTE de conformidad con el nivel de cualificación por el procedimiento de acceso a la CTE	
5. La CTE de conformidad con el nivel de cualificación por el procedimiento de acceso a la CTE	

1.5. Nivel de cualificación de la empresa por el tipo de actividad de la CTE en la empresa (datos de la empresa)

1. Investigación y desarrollo de servicios	
2. Investigación científica básica	
3. Educación en la CTE	
4. Deporte en la CTE	
5. Dignificación de la CTE	
6. Cambio de dirección de la CTE	
7. Retiro de la CTE	
8. Regeneración de la CTE	
9. Reorganización de la CTE	

1) Gestión de sistemas de gestión de información	
11) Gestión de patrimonio de calidad del proceso de trabajo	calidad
12) Control de procesos	
13) Gestión de recursos humanos	
14) Promoción del trabajo en equipo	
15) Programación de recursos	
16) Análisis de costos de calidad y productividad	
17) Distribución de servicios	venta
18) Reestructuración de la organización	
19) Investigación de la satisfacción del cliente en encuestas	
20) Investigación de la satisfacción del personal	
21) Atención al servicio al cliente en la empresa	
22) Gestión de recursos humanos	
23) Mejora de la planificación de las actividades	
24) Mejora de los recursos humanos (definición del espacio de trabajo, condiciones de trabajo, etc.)	
25) Mejora de los sistemas de información para el cliente en los registros	
26) Aplicación de la gestión de servicios de calidad	
27) Gestión de recursos humanos en la información de los clientes	
28) Tipos de actividades de la organización	
29) Sistemas de sensibilización de los empleados	empleados
30) Implementación de procedimientos y procesos	
31) Análisis y comparación de las actividades de los competidores	

1.6) Nivel de los siguientes principios de calidad de la empresa en su organización

1) Gestión de calidad	
2) Liderazgo y compromiso de la dirección	
3) Compromiso y participación de los empleados	
4) Trabajo en equipo	
5) Formación	
6) Comunicación y procesos	
7) Mejora continua	
8) Eficacia en la gestión de procesos	
9) Cultura organizativa de calidad	

1.7) Nivel de la grado de implementación de los siguientes principios en su organización

1= muy bajo, 2= bajo, 3= medio, 4= alto, 5= muy alto

1) Eficacia en la prestación de los servicios	1	2	3	4	5
2) Gestión de recursos humanos en la satisfacción de los clientes	1	2	3	4	5
3) Gestión de participación y compromiso de la dirección	1	2	3	4	5
4) Calidad de la dirección de la empresa	1	2	3	4	5
5) Estructura de liderazgo en la organización	1	2	3	4	5
6) Compromiso de los trabajadores en la calidad	1	2	3	4	5
7) Influencia de los trabajadores en la organización	1	2	3	4	5
8) Fomento y promoción del trabajo en equipo en la organización	1	2	3	4	5
9) Incentivos a la formación y desarrollo del personal	1	2	3	4	5
10) Apoyo al personal de información en los empleados	1	2	3	4	5
11) Capacidad de respuesta y atención al cliente en la información de los procesos	1	2	3	4	5
12) Atención al cliente en la calidad de los servicios en la empresa	1	2	3	4	5
13) Eficacia de la organización en la prestación de servicios	1	2	3	4	5
14) Eficacia de la planificación y control de la prestación de servicios	1	2	3	4	5
15) Eficacia de la planificación	1	2	3	4	5

16. Atención y habilidad para proveer servicio postventa	1	2	3	4	5
17. Integración de actividades relacionadas con la prestación del servicio	1	2	3	4	5
18. Implementación de formas organizativas flexibles	1	2	3	4	5
19. Implementación de unidades organizativas descentralizadas	1	2	3	4	5
20. Existencia de un sistema de incentivos	1	2	3	4	5
21. Asunción de responsabilidades	1	2	3	4	5
22. Fidelity of the staff	1	2	3	4	5
23. Satisfacción de los clientes y usuarios internos y proveedores	1	2	3	4	5
24. Aplicación y explotación de la unidad del fondo	1	2	3	4	5
25. Control interno de la información de la empresa	1	2	3	4	5
26. Control interno de la información logística de la empresa	1	2	3	4	5
27. Aplicación de los entornos	1	2	3	4	5

18. ¿Frecuencia de la puesta en práctica de las estrategias de calidad?

%

19. ¿Cuáles son los objetivos de la estrategia de calidad de la empresa?

que se aplican a las actividades de la empresa

OBJETIVOS	S/NO	
1. Estrategia de calidad de la empresa		
2. Misión de la empresa		
3. Gestión de la calidad		
4. Mejora de los sistemas de gestión de la calidad		
5. Mejora de los sistemas de trabajo		
6. Mejora de la comunicación externa		
7. Innovación de productos		
8. Mejora de la información y satisfacción de los empleados		
9. Mejora de la productividad		
10. Mejora de los procesos productivos		
11. Mejora de los recursos humanos		
12. Mejora de la calidad de las instalaciones		
13. Mejora de la comunicación interna		
14. Mejora del clima de trabajo		
15. Mejora de la calidad de los servicios		
16. Desarrollo de la cultura de la calidad		
17. Mejora de la certificación		
18. Mejora de la satisfacción de los clientes		
19. Mejora de la posición competitiva		
20. Incentivos de la empresa		
21. Mejora de la eficiencia de la situación global de la empresa		
22. Otros, ¿cuáles? (especificar)		

COMPETENCIAS BÁSICAS

Vocación para el uso de la tecnología informática

1: muy poca, 3: intermedia, 5: muy buena

2.1. COMPETENCIAS BÁSICAS EN MARKETING

1. Capacidad para la información de los datos y mercados	1	2	3	4	5
2. Capacidad para identificar oportunidades de negocio y para organizar información de los datos	1	2	3	4	5
3. Capacidad para la información de los productos	1	2	3	4	5
4. Capacidad para identificar las tendencias del negocio	1	2	3	4	5
5. Eficacia de la previsión de ventas y rentabilidad	1	2	3	4	5
6. Capacidad para medir las fortalezas del marketing	1	2	3	4	5
7. Capacidad para medir las debilidades del marketing	1	2	3	4	5
8. Eficacia de la explotación comercial	1	2	3	4	5
9. Agrupación de los departamentos del marketing	1	2	3	4	5
10. Capacidad para integrar las actividades del marketing	1	2	3	4	5
11. Habilidades para el control de los objetivos	1	2	3	4	5
12. Habilidades para la creación de productos	1	2	3	4	5
13. Habilidades para diseñar, elaborar y lanzar nuevos productos en el mercado	1	2	3	4	5
14. Habilidades para prestar un servicio al cliente y de calidad	1	2	3	4	5
15. Eficacia de la planificación de precios	1	2	3	4	5
16. Eficacia de la planificación de la promoción y de los espacios publicitarios	1	2	3	4	5
17. Eficacia de la planificación de la gestión de la empresa	1	2	3	4	5
18. Eficacia de la planificación de la producción	1	2	3	4	5
19. Habilidades de diagnóstico y solución de problemas comerciales	1	2	3	4	5
20. Eficacia de la coordinación y relación con los departamentos del marketing	1	2	3	4	5
21. Eficacia de la procedencia y control de las actividades del marketing	1	2	3	4	5
22. Capacidad para distribuir los productos en el punto de venta	1	2	3	4	5
23. Capacidad para distribuir los productos en el punto de venta	1	2	3	4	5
24. Capacidad para organizar el tiempo y los recursos en el punto de venta	1	2	3	4	5
25. Eficacia de la organización comercial	1	2	3	4	5
26. Habilidades para la creación de productos de nuevo diseño	1	2	3	4	5

2.2. COMPETENCIAS BÁSICAS EN DIRECCIÓN DE SERVICIOS

1. Capacidad para la información de los procedimientos y sistemas	1	2	3	4	5
2. Capacidad para la información de los recursos humanos	1	2	3	4	5
3. Eficacia de la coordinación y relación con los departamentos del servicio	1	2	3	4	5
4. Eficacia de la previsión de la demanda y de los recursos humanos del servicio	1	2	3	4	5
5. Habilidades para el control de los recursos humanos en el tipo de servicios del mercado	1	2	3	4	5
6. Capacidad para hacer cálculos de costos y/o controlar los costos de los servicios	1	2	3	4	5
7. Calidad de la flexibilidad del servicio en el punto de venta	1	2	3	4	5
8. Habilidades para proporcionar un servicio al cliente en el punto de venta	1	2	3	4	5
9. Eficacia de la explotación comercial de la capacidad de producción de servicios para el cliente en el punto de venta	1	2	3	4	5

1) Habilidad para producir servicios especializados	1	2	3	4	5
1.1) Habilidad para especificar los tipos de servicios	1	2	3	4	5
2) Habilidad para el prestación de servicios de carácter regular y ajustados a los requisitos de los clientes	1	2	3	4	5
3) Capacidad para definir el modelo de negocio	1	2	3	4	5
4) Habilidad para definir el modelo de negocio	1	2	3	4	5
5) Capacidad para proporcionar servicios de calidad superior	1	2	3	4	5
6) Capacidad para prestar servicios de calidad	1	2	3	4	5
7) Capacidad para ofrecer servicios de calidad (con experiencia)	1	2	3	4	5
8) Capacidad para ofrecer servicios de calidad	1	2	3	4	5
9) Capacidad para proporcionar servicios de calidad	1	2	3	4	5
2) Capacidad para proporcionar servicios de calidad	1	2	3	4	5
2.1) Capacidad para proporcionar servicios de calidad	1	2	3	4	5
2.2) Capacidad para proporcionar servicios de calidad	1	2	3	4	5
2.3) Habilidad para proporcionar servicios de calidad	1	2	3	4	5
2.4) Eficacia en la prestación de servicios de calidad	1	2	3	4	5
2.5) Eficacia en la organización de la prestación de servicios de calidad	1	2	3	4	5
2.6) Habilidad para proporcionar servicios de calidad	1	2	3	4	5
2.7) Habilidad para proporcionar servicios de calidad	1	2	3	4	5
2.8) Verificación de la competencia de los proveedores de servicios de calidad	1	2	3	4	5
2.9) Capacidad para proporcionar servicios de calidad (con experiencia)	1	2	3	4	5
3) Capacidad para proporcionar servicios de calidad	1	2	3	4	5
3.1) Habilidad para proporcionar servicios de calidad	1	2	3	4	5

COMPETENCIAS BÁSICAS DE DIRECCIÓN GENERAL

Calificación

Competencias básicas de dirección general / continuo

2.2) Habilidades de dirección general

1) Eficacia	
2) Eficacia en la prestación de servicios	
3) Eficacia en la organización de la prestación de servicios	
4) Eficacia en la gestión de recursos	
5) Eficacia en la gestión de calidad	

2.3) Habilidades de dirección general de dirección general

1) Eficacia en la gestión de recursos	
2) Eficacia en la gestión de recursos de dirección general	
3) Eficacia en la gestión de recursos de dirección general	
4) Eficacia en la gestión de recursos de dirección general	
5) Eficacia en la gestión de recursos de dirección general	

24 Eficacia en la asignación de recursos. Síntesis de una opinión

1 Eficacia	
2 Racionalidad	
3 Optimización de recursos	
4 Grado de puntualidad en la asignación de recursos	
5 Grado de puntualidad en la asignación de recursos	

25 Formación de personal. Síntesis de una opinión

1 Buen tipo de cursos	
2 Motivación	
3 Asistencia	
4 Inicialmente empírico	
5 Gradualmente empírico	

26 Metodología de adquisición de habilidades. Síntesis de una opinión

1 Experiencia	
2 Educación formal	
3 Ambos	

(En una escala de 1 a 5)

6 Capacidad para analizar y describir los procesos de negocio	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

28 Experiencia internacional

(En una escala de 1 a 5)

7 Capacidad para la gestión adjunta en empresas multinacionales o en países de otros continentes	1	2	3	4	5
8 Capacidad para dirigir a personal de otros continentes	1	2	3	4	5

29 Capacidad de dirección / gestión de dirección

(En una escala de 1 a 5)

9 Capacidad para influir en el Consejo	1	2	3	4	5
10 Capacidad para influir en la organización	1	2	3	4	5
11 Capacidad para dirigir a los directores	1	2	3	4	5

30 Estructura de liderazgo

1 Gerencia central 5 Gerencia descentralizada

12 Estructura de gestión	1	2	3	4	5
--------------------------	---	---	---	---	---

(1 Grado 'pública' 5 Aislado 'empresarial')

9 Comunicación interna	1	2	3	4	5
------------------------	---	---	---	---	---

(1 Eficacia de la comunicación 5 Ineficacia de la comunicación)

10 Comunicación externa	1	2	3	4	5
-------------------------	---	---	---	---	---

(1 Aislado 'Interno' -fuerza 5 Muy integrado 'externo')

11 Comunicación horizontal	1	2	3	4	5
----------------------------	---	---	---	---	---

(1 Inicial 5 Completo)

12 Estructura organizativa	1	2	3	4	5
----------------------------	---	---	---	---	---

(1 Buena 5 Mala)

13 Comunicación con stakeholders	1	2	3	4	5
----------------------------------	---	---	---	---	---

(1 Buena 2 Mala 3 Regular 4 Mala 5 Buena)

14 Estructura de trabajo en equipo	1	2	3	4	5
15 Grado de participación	1	2	3	4	5
16 Nivel de identificación con los valores y principios de la organización	1	2	3	4	5
17 Nivel de claridad en los roles y responsabilidades	1	2	3	4	5
18 Compromiso con la satisfacción de los clientes	1	2	3	4	5
19 Compromiso con el desarrollo y el crecimiento	1	2	3	4	5

(1 Buena 2 Mala 3 Regular 4 Mala 5 Buena)

20 Impacto de la comunicación	1	2	3	4	5
-------------------------------	---	---	---	---	---

Impacto de la comunicación organizativa en el desempeño organizativo

1 Buena	
2 Buena	
3 Buena	
4 Buena	
5 Buena	

33 Valoración de los resultados de la organización

(1 Buena 2 Mala 3 Regular 4 Mala 5 Buena)

22 Grado de participación de los trabajadores en el establecimiento de objetivos y metas	1	2	3	4	5
23 Grado de cumplimiento de los objetivos	1	2	3	4	5
24 Grado de claridad en la comunicación de los objetivos	1	2	3	4	5
25 Grado de fidelidad de los trabajadores con la organización	1	2	3	4	5
26 Compromiso de los trabajadores en el proceso de la calidad	1	2	3	4	5
27 Satisfacción de los empleados con el trabajo y el grado de uso de los recursos	1	2	3	4	5
28 Grado de satisfacción de los clientes	1	2	3	4	5

(1.No/Iniciación 5 Símbolos/temáticas)

2) Iniciación	1	2	3	4	5
---------------	---	---	---	---	---

3) Representación

(1.No/baja 2-baja 3-media 4-alta 5-muy alta)

3) Grado de participación en el aprendizaje	1	2	3	4	5
3) Grado de participación en el aprendizaje de las habilidades y destrezas	1	2	3	4	5
3) Importancia de la organización en el aprendizaje	1	2	3	4	5
3) Grado de motivación y participación en el aprendizaje	1	2	3	4	5

(1. Desempeño 5. Calidad de la vida)
(1. Desempeño 5. Calidad de la vida)

3) Existencia de medidas de desarrollo de la productividad	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

3) Estructura de la organización

(1.No/baja 2-baja 3-media 4-alta 5-muy alta)

3) Influencia de los recursos en la organización	1	2	3	4	5
3) Influencia de los recursos financieros en la organización	1	2	3	4	5
3) Influencia de los recursos humanos en la organización	1	2	3	4	5
3) Influencia de los recursos tecnológicos en la organización	1	2	3	4	5
3) Influencia de los recursos materiales en la organización	1	2	3	4	5

3) Información/Símbolos/Notas/Reglas

(1.No/definición 5. Símbolos/temáticas)

4) Grado de participación en el aprendizaje de las habilidades y destrezas	1	2	3	4	5
4) Grado de participación en el aprendizaje de las habilidades y destrezas	1	2	3	4	5

(1.No/definición 5. Símbolos/temáticas)

4) Existencia de símbolos que permitan identificar los símbolos de la organización	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

(1. Desempeño 5. Multiculturalidad)

4) Existencia de medidas de competencia intercultural	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

(1.No/definición 5. Símbolos/temáticas)

4) Existencia de medidas que permitan identificar los símbolos de la organización	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.7. Derivativo

Aprender

(1. Brochura y 5. Ágil y flexible)

45 Nivel de los procedimientos	1	2	3	4	5
--------------------------------	---	---	---	---	---

(1. Especializado y 5. Al menos controlado)

46 Situación de la empresa	1	2	3	4	5
----------------------------	---	---	---	---	---

(1. Muy baja 2. Baja 3. Media 4. Alta 5. Muy alta)

47 Grado de planificación de foros organizativos flexibles	1	2	3	4	5
48 Grado de creación de unidades organizativas descentralizadas	1	2	3	4	5
49 Grado de participación del personal en la definición de los objetivos y la formulación de las estrategias	1	2	3	4	5
50 Grado de participación del personal en la definición de la estrategia global de la empresa	1	2	3	4	5
51 Grado de elección del número de niveles jerárquicos y de estrategias operativas	1	2	3	4	5
52 Grado de ampliación de los canales de comunicación	1	2	3	4	5
53 Grado de planificación de sistemas de materiales de trabajo y de materia prima y ejecución de trabajos de formación de los estudiantes de trabajo ampliado de la organización de puestos	1	2	3	4	5
54 Grado de planificación de sistemas de formación de personal de apoyo de la empresa y de trabajo de componentes	1	2	3	4	5
55 Grado de aplicación de sistemas de promoción de personal de apoyo de la empresa y de la calidad	1	2	3	4	5

DESEMPEÑO ORGANIZATIVO

3.8. Nivel de cumplimiento de la competencia, siendo 1= muy bajo, 2= bajo, 3= medio, 4= alto, 5= excelente, 6= muy alto.

1. Rentabilidad económica (renta antes de impuestos/activo total)	1	2	3	4	5
2. Rentabilidad financiera (renta después de impuestos/fondo propio)	1	2	3	4	5
3. Rentabilidad operativa (renta antes de impuestos/ventas)	1	2	3	4	5
4. Margen de explotación neto (% de ventas)	1	2	3	4	5
5. Generación de valor de ventas por el 1996 -2000	1	2	3	4	5
6. Generación de valor de ventas por el 1996 -2000	1	2	3	4	5
7. Generación de valor de ventas por el 1996 -00) (renta antes de impuestos/ventas)	1	2	3	4	5
8. Generación de valor de ventas por el 1996 -00) (renta antes de impuestos/ventas)	1	2	3	4	5
9. Generación de valor de ventas por el 1996 -00) (renta antes de impuestos/ventas)	1	2	3	4	5
10. Generación de valor de ventas por el 1996 -00) (renta antes de impuestos/ventas)	1	2	3	4	5

11. Relatividad del trabajo (relación laboral/ persona) a todos los efectos	1	2	3	4	5
12. Eficacia en costas (consecución del proceso)	1	2	3	4	5
13. Seguridad financiera (económica) / riesgo (pérdida)	1	2	3	4	5
14. Liquidación financiera (económica) / psicológica	1	2	3	4	5
15. Situación de los deudores independientes <input type="checkbox"/> omisión de los deudores	1	2	3	4	5
16. Situación de los acreedores independientes <input type="checkbox"/> omisión de los acreedores	1	2	3	4	5
17. Valoración de la <input type="checkbox"/> omisión sobre omisión de la empresa al solicitar y su entorno	1	2	3	4	5

18. Fortaleza competitiva en relación a los competidores españoles	1	2	3	4	5
19. Fortaleza competitiva en relación a los competidores de la Unión Europea	1	2	3	4	5
20. Fortaleza competitiva en relación a la competencia mundial	1	2	3	4	5
21. Posición competitiva en peores circunstancias competitivas internacionales	1	2	3	4	5
22. Posición competitiva en peores circunstancias competitivas nacionales	1	2	3	4	5
23. Posición competitiva en el diferencial competitivo internacional	1	2	3	4	5
24. Posición competitiva en el diferencial competitivo nacional	1	2	3	4	5
25. Valoración global del nivel de desempeño de la organización	1	2	3	4	5

MC ~~INFORMACIÓN~~ FORSUCCIÓN

NOMBRE DEL PROMOTOR BUSCADA

ORG. COLEGIO

NOMBRE DE LA EMPRESA

DIRECCIÓN

TÉLEFONO

POBLACIÓN

PROVINCIA

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- Aaker, D.A. (1989): “Managing Assets and Skills: The Key to Sustainable Competitive Advantage”. *California Management Review*, 31 (2), 91-106.
- Adam, E., L. Corbet, B. Flores, N. Harrison, T.S. Lee, B. Rho, J. Ribera, D. Samson y R. Westbrook (1997): “ An international study of quality improvement approach and firm performance”. *International Journal of Operations and Production Management*, 17 (9), 842-874.
- Adanur, S. y B. Allen (1995): “First results on the effects of ISO 9000 in the US textile industry”. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 2 (3), 41-52.
- Agus, A. y M. Abdullah (2000): “Total quality management practices in manufacturing companies in Malaysia: an exploratory analysis”. *Total Quality Management*, 11 (8), 1041-1051.
- Ahire, S., D. Golhar y M. Waller (1996): “Development and validation of TQM implementation constructs”. *Decision Sciences*, 27 (1), 23-56.
- Ahire, S., R. Landeros y D.Y. Golhar (1995): “Total Quality Management: a literature review and an agenda for future research”. *Production and Operations Management*, 4, 277-306.
- Ahire, S.L. (1996a): “An empirical investigation of quality management in small firms”. *Production & Inventory Management Journal*, 37 (2), 44-50.

- Ahire, S.L. (1996b): 'TQM age versus quality: an empirical investigation'. *Production & Inventory Management Journal*, 37 (1), 18-23.
- Amit, R. y P. Schoemaker (1993): 'Strategic Assets and Organizational Rent'. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46.
- Anderson, J., M. Rungtusanatham y R. Schroeder (1994): 'A theory of quality management underlying the Deming management method'. *The Academy of Management Review*, 19 (3), 472-509.
- Anderson, M. y A.S. Sohal (1999): 'A study of the relationship between quality management practices and performance in small business'. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16 (9), 859-877.
- Andrews, K. (1987): *The Concept of Corporate Strategy* (3ª ed.). Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.
- Ansoff, H.I. (1965): *Corporate strategy*. McGraw Hill, Nueva York.
- Arbelo, A., P. Pérez, Z. González, A. China y M. Calvo (1999): 'Origen de las ventajas competitivas: el caso de la empresa canaria'. *I International Conference of Iberoamerican Academy of Management: "Management Related Theory and Research: An Iberoamerican Perspective"*. 9-11 de Diciembre, Madrid.
- Arteaga, E. (1998): 'Los recursos humanos en el Modelo Europeo para PYME'. *Alta Dirección*, 197, 49-53.
- Askey, J.M. y B.G. Dale (1994): 'From ISO 9000 Series Registration to Total Quality Management: An Examination'. *Quality Management Journal*, 1 (4), 67-76.
- Atkinson, A.A. (1990): *Creating culture change: the key to successful Total Quality Management*. IFS Publications.
- Avery, S. (1995): 'ISO 9000: the auto impact'. *Purchasing*, 118 (1), 68-72.
- Badía, A. Y S. Bellido (1999): *Técnicas para la gestión de la calidad*. Ed. Tecnos, Madrid.
- Badri, M.A., D. Davis y D. Davis (1995): 'A study of measuring the critical factors of quality management'. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 12 (2), 36-53.
- Baena, R. (1998): 'ISO 9000: un buen comienzo hacia la calidad total'. *Alta Dirección*, 197, 33-40.

- Bagozzi, R.P. (1981): 'Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error: a comment'. *Journal of Marketing Research*, vol. XVIII (agosto), 375-381.
- Bagozzi, R.P. y L.W. Phillips (1982): 'Representing and testing organizational theories: a holistic construal'. *Administrative Science Quarterly*, 27 (3), 459-489.
- Bain, J.S. (1956): *Barriers to new competition*. Harvard University Press, Cambridge.
- Bain, J.S. (1968), *Industrial Organization*. John Wiley, Nueva York.
- Barney, J.B. (1986a): 'Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy'. *Management Science*, 32 (10), 1231-1241.
- Barney, J.B. (1986b): 'Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework'. *Academy of Management Review*, 11 (4), 791-800.
- Barney, J.B. (1989): 'Asset Stocks and Sustained Competitive Advantage: A Comment'. *Management Science*, 35 (12), 1511-13.
- Barney, J.B. (1991), 'Firm resources and sustained competitive advantage'. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barney, J.B. (1995): 'Looking inside for competitive advantage'. *Academy of Management Executive*, 9 (4), 49-61.
- Batista-Foguet, J.M. y G. Coenders (2000): *Modelos de ecuaciones estructurales*. Cuadernos de Estadística, Ed. La Muralla, Madrid.
- Bearden, W.O., R.G. Netemeyer y M.F. Mobley (1993): *Handbook of Marketing Scales. Multi-ítem Measures for Marketing and Consumer Behavior Research*. Sage Publications, Newbury Park.
- Beattie, K.R. y A.S. Sohal (1999): 'Implementing ISO 9000: A study of its benefits among Australian organizations'. *Total Quality Management*, 10 (1), 95-106.
- Beaumont, N.B., A. Sohal y M. Terziovski (1997): 'Comparing quality management practices in the Australian service and manufacturing industries'. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (8), 814-833.
- Belohlav, J.A. (1993): 'Quality, Strategy and Competitiveness'. *California Management Review*, 35 (3), 55-67.

- Benguria, R. (1991): "Calidad Total y Estratégica: un camino a recorrer". *Boletín de Estudios Económicos*, XLVI (143), 211-221.
- Benson, P.G., J.V. Saraph y R.G. Schroeder (1991): "The Effects of Organizational Context on Quality Management: An Empirical Investigation". *Management Science*, 31 (9), 1107-1124.
- Bentler, P.M. y D.G. Bonnet (1980): "Significance test and goodness of fit in the analysis of covariance structures", *Psychological Bulletin* 88, 588-606.
- Bentler, P.M. y E.J.C. Wu (1993): *EQS/Windows User's Guide: Version 4*. Los Angeles: BMDP Statistical Software.
- Berné, C.; M. Pedraja y P. Rivera (1994): "Los determinantes de la actitud del consumidor ante la publicidad: un estudio exploratorio". *VI Encuentros de Profesores de Marketing*, San Sebastián, 191-202.
- Berry, T.H. (1992): *Cómo gerenciar la transformación hacia la Calidad Total*. Serie McGraw-Hill de Management.
- Besterfield, D.H. et.al. (1995): *Total Quality Management*. Prentice Hall, New Jersey.
- Bettman, R. (1993): "Is your quality program dragging?". *Quality Progress*, 26 (10), 105-107.
- Binney, G. (1992): "Making quality work: lessons from Europe's leading companies". *The Economist Intelligence Unit*, London, Special Report pp. 655. Citado por Van der Wiele et al. (1997).
- Black, J.A. y K.B. Boal (1994): "Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage". *Strategic Management Journal*, 15 (summer, special issue), 131-148.
- Black, S. y L.J. Porter (1995): "An empirical model for total quality management". *Total Quality Management*, 6 (2), 149-164.
- Black, S. y L.J. Porter (1996): "Identification of the critical factors of TQM". *Decision Sciences*, 27 (1), 1-22.
- Blades, M. (1995): "Development of a simple model for analysis of quality". *Training for Quality*, 3 (1), 9-13.
- Boaden, R.J. (1996): "Is total quality management really unique?". *Total Quality Management*, 7 (5), 553-570.

- Boaden, R.J. (1997): "What is Total Quality Management...and does it matter?". *Total Quality Management*, 8 (4), 153-171.
- Bohoris, G.A. (1995): "A comparative assessment of some major quality awards". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12 (9), 30-43.
- Bollen, K.A. (1989): *Structural Equations with Latent Variables*. John Wiley & Sons, Nueva York.
- Bossink, B., J. Gieskes y T. Pas (1992): "Diagnosing total quality management-part 1". *Total Quality Management*, 3 (1), 46-52.
- Bossink, B., J. Gieskes y T. Pas (1993): "Diagnosing total quality management-part 2". *Total Quality Management*, 4 (1), 5-12.
- Bounds, G., L. Yorks, M. Adams y G. Ranney (1994): *Total Quality Management*, McGraw-Hill, Nueva York.
- Bowen, D.E. y E.E. Lawler (1992): "The empowerment of service workers: what, why, how and when". *Sloan Management Review*, 33 (3), 31-39.
- Bradley, M. (1994): "Starting total quality management from ISO 9000". *The TQM Magazine*, 6 (1), 50-54.
- Brown, A. y T. Van der Wiele (1995): "Industry experience with ISO 9000". *Asia Pacific Journal of Quality Management*, 4 (2), 8-17.
- Brown, A. y T. Van der Wiele (1996): "A typology of approaches to ISO certification and TQM". *Australian Journal of Management*, 21 (1), 57-72.
- Brown, A., T. Van der Wiele y K. Loughton (1998): "Smaller enterprises experiences with ISO 9000". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15 (3), 273-285.
- Brown, M., D. Hitchcock y M. Willard (1994): *Why TQM Fails and What To Do About It*. Irwin Professional, New York, NY. Citado por Grandzol y Gershon (1998).
- Bueno, E. (1993): "La globalización de la actividad empresarial. De la internacionalización a la globalización de las actividades económicas". En *Los grandes retos de la economía española en los noventa*. Ed. Pirámide, Madrid.
- Bueno, E. (1995): "La competitividad en la empresa: un enfoque de "Organización", y una referencia a España". *Dirección y Organización*, 13 (1), 5-15.

- Bulled, J.W. (1987): "BS 5750 - Quality management systems and assessment". *General Engineer*, november, 271-280.
- Buttle, F. (1996): "An investigation of willingness of UK certificated firms to recommend ISO 9000". *International Journal of Quality Science*, 1 (2), 40-50.
- Buttle, F. (1997): "ISO 9000: marketing motivations and benefits". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (9), 936-947.
- Buzzel, R.D. y F.D. Weirsema (1981): "Model changes in market share: A cross-sectional analysis". *Strategic Management Journal*, 2 (1), 27-42.
- Byrne, J.A. (1997). "Management Theory –or fad of the month?". *Business Week*, 23 de Junio, pp. 47.
- Cadogan, J.W., A. Diamantopoulos y C. Pahud (1997): "Developing a measure of export market orientation: scale construction and cross-cultural validation". *26 EMAC Conference*, 232-251, Warwick.
- Camelo, C., F. Martín y P. Romero (1995): "La sostenibilidad y apropiabilidad de las rentas desde la visión estratégica basada en los recursos". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 1 (2), 99-114.
- Cameron, K.S. y D.A. Whetten (1983): *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*. New York: Academic Press. Citado por Reeves y Bednar (1994).
- Camisón, C. (1994): "Gestión de la calidad total y cambio cultural: un modelo de desarrollo organizativo". *VIII Congreso Nacional y VI Congreso Hispano-francés de AEDEM: "La reconstrucción de la empresa en el nuevo orden económico"*, Cáceres, pp. 560-576.
- Camisón, C. (1995): "Liderazgo, cultura organizativa y formación hacia la calidad: un análisis empírico en la industria hotelera". En AACC (1995): *Calidad por y para el hombre*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, pp. 139-145.
- Camisón, C. (1996a): "La calidad como factor de competitividad en turismo: análisis del caso español". *Información Comercial Española*, 749, Enero, 99-117.
- Camisón, C. (1996b): "Total Quality Management in hospitality: an application of the EFQM model". *Tourism Management*, 17 (3), 191-201.

- Camisón, C. (1997a): *Administración de empresas: un enfoque de competitividad*. Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón.
- Camisón, C. (1997b): *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Ed. Civitas, Madrid.
- Camisón, C. (1999a): ‘La medición de los resultados empresariales desde una óptica estratégica: construcción de un instrumento a partir de un estudio Delphi y aplicación a la empresa industrial española en el período 1983-96’. *Estudios Financieros*, 199, 201-264.
- Camisón, C. (1999b): ‘Sobre cómo medir las competencias distintivas: un examen empírico de la fiabilidad y validez de los modelos multi-item para la medición de los activos intangibles’. *First International Conference of The Iberoamerican Academy of Management: “Management Related Theory and Research: An Iberoamerican Perspective”*. 9-11 de Diciembre, Madrid.
- Camisón, C., J.C. Bou y V. Roca (2000): ‘Enfoque de gestión de calidad y desempeño organizativo: el rol contingente de la estructura de propiedad y control y del estilo directivo’. Universidad Jaume I, *Unidad de Investigación en Estrategia, gestión del conocimiento y aprendizaje organizativo, Documento de Trabajo*, Castellón.
- Campbell, A. y S. Young (1991): ‘Creating a sense of mission’. *Long Range Planning* 24 (4), 10-21.
- Campbell, D.T. y D.W. Fiske (1959): ‘Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix’. *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.
- Capon, N., J. Farley y S. Hoening (1990): ‘Determinants of financial performance: a meta-analysis’. *Management Science*, 36 (10), 1143-1159.
- Carballo, R. (1994): ‘Sobre la calidad y el proyecto de empresa: algunas reflexiones’. *Capital Humano*, 63, enero, 12-20.
- Carlsson, M. y D. Carlsson (1996). ‘Experiences of implementing ISO 9000 in Swedish industry’. *International Journal for Quality & Reliability Management*, 13 (7), 36-47.
- Carmines, E.G. y R.A. Zeller (1979): *Reliability and validity assessments*. Sage, Beverly Hills.
- Casadesús, M., G. Giménez y R. Martí (1999): ‘Tipologías de empresas certificadas según la normativa ISO 9000. Análisis de los resultados de un estudio empírico’. *IX Congreso Nacional de ACEDE*, Septiembre, Burgos, CD.

- Cassidy, M.P. (1996): 'Streamlining TQM'. *Proceedings of the First International Conference on ISO 9000 & Total Quality Management*. De Monfort University, Leicester, 315-320.
- Caves, R. y M.E. Porter (1977): 'From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition'. *Quarterly Journal of Economics*, 26, 241-262.
- Chapman, R.L., P.C. Murray y R. Mellor (1997): "Strategic Quality Management and financial performance indicators". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (4), 432-448.
- Chenhall, R.H. (1997): 'Reliance on manufacturing performance measures, Total Quality Management and organizational performance'. *Management Accounting Research*, 8 (2), 187-207.
- Churchill, G.A. (1979): "A paradigm for developing better measures of marketing constructs". *Journal of Marketing Research*, 16 (February), 64-73.
- Cole, R.E., P. Bacdayan y B.J. White (1993): "Quality, participation and competitiveness". *California Management Review*, 35 (3), 68-81.
- Collis, D.J. y C.A. Montgomery (1995): "Competing on resources: Strategy in the 1990s". *Harvard Business Review*, 73 (4), 118-128.
- Conant, J.S., M.P. Motwa y P.R. Varadarajan (1990): "Strategic types, distinctive marketing competences and organizational performance: A multiple measures-based study". *Strategic Management Journal*, 11 (5), 365-383.
- Connor, K. (1991): "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?". *Journal of Management*, 17 (1), 121-154.
- Conti, T. (1993): *Building Total Quality: a Guide for Management*". Chapman & Hall, Londres.
- Conti, T. (1999): "Vision 2000: positioning the new ISO 9000 standards with respect to total quality management models". *Total Quality Management*, 10 (4&5), 454-464.
- Cool, K. y D. Schendel (1988): "Performance differences among strategic group member". *Strategic Management Journal*, 9 (3), 207-223.
- Corrigan, J. (1994): "Is the ISO 9000 the Path to Total Quality Management?". *Quality Progress*, 27 (5), 33-36.

- Coyne, K.P. (1986): 'Sustainable Competitive Advantage -What It Is and What It Isn't.' *Business Horizons*, January/February, 54-61.
- Criado, F. y A. Vázquez (1999): 'Calidad, rendimiento y resultados: principales investigaciones empíricas a lo largo de la década de los noventa'. *IX Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica: "El management en el próximo milenio"*, Lepe (Huelva), Febrero, Libro de ponencias, vol. I, pp. 443-455.
- Cronbach, L.J. (1951): 'Coefficient alpha and the internal structure of test'. *Psychometrika*, 16 (September), 297-334.
- Crosby, P.B. (1979): *Quality is free*. Ed. McGraw Hill, Nueva York.
- Crosby, P.B. (1984): *Quality without tears: The Art of Hassle-free Management*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Crosby, P.B. (1991): *La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad*. Ed. Continental, México.
- Cuervo, A. (1993): 'El papel de la empresa en la competitividad'. *Papeles de Economía Española*, 56, 363-378.
- Dale, B.G. (1994): *Managing Quality*. Prentice-Hall, New York.
- Dale, B.G. y C.L. Cooper (1992): *Total quality and human resources: an executive guide*. Basil Blackwell.
- Dale, B.G., R.J. Boaden y D.M. Lascelles (1994): 'Total quality management: An overview'. En Dale, B.G. (1994): *Managing quality*, Ed. Prentice Hall, Londres.
- De Fuentes, P. (1998): 'Evolución del concepto de calidad: una revisión de las principales aportaciones hasta su situación en el entorno competitivo actual'. *Alta Dirección*, 199, 204-211.
- Dean, J.J. y S.A. Snell (1996): 'The strategic use of integrated manufacturing: an empirical examination'. *Strategic Management Journal*, 17 (6), 459-480.
- Dean, J.W. y D.E. Bowen (1994): 'Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development'. *Academy of Management Review*, 19 (3), 392-418.
- Deming, E.W. (1982): *Quality, Productivity and Competitive Position*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.

- Deming, W.E. (1989): *La calidad, productividad y competitividad, la salida de la crisis*. Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- Dess, G. (1987): "Consensus on strategy formulation and organizational performance: competitors in a fragmented industry". *Strategic Management Journal*, 8 (3), 259-277.
- Dess, G.G. y D.W. Beard (1984): "Dimensions of organizational task environments". *Administrative Science Quarterly*, 29 (1), 52-73.
- DeVellis, R.F. (1991): *Scale Development: Theory and Applications*. SAGE Publications, Newbury Park, California.
- Dierickx, I. y K. Cool (1989): "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management Science*, 35 (12), 1504-1511.
- Diz, E., B. Urgal, A. Gueimonde y R. Arévalo (2000): "La certificación de los sistemas de gestión de la calidad en España. Características y evidencia empírica sobre su incidencia en los resultados empresariales". *X Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, vol.VI, pp. 237-246, 2-4 Febrero, Vilamoura (Algarbe), Portugal.
- Domínguez Machuca, M.A. y R. García (2000): "La calidad de cara al siglo XXI: un análisis comparativo entre las normas ISO 9000 y el Modelo EFQM". *XIV Congreso Nacional y X Congreso Hispano-Francés de AEDEM: "Inteligencia empresarial. La gestión del conocimiento en la empresa"*, Jaén, actas en CD, pp. 1-14.
- Dotchin, J.A. y J.S. Oakland (1992): "Theories and concepts in total quality management". *Total Quality Management*, 3 (2), 133-145.
- E.F.Q.M. (1999): *The EFQM Excellence Model Changes*. Disponible en: <http://www.efqm.org/imodel/changes.htm>. European Foundation for Quality Management.
- Easton, G.S. y S.L. Jarrell (1998): "The effects of Total Quality Management on corporate performance; an empirical investigation". *Journal of Business*, 71(2), 253-307.
- Eccles, T. (1993): "The deceptive allure of empowerment". *Long Range Planning*, 26 (6), 13-21.
- Ehrenfeld, T. (1993): "Juran, Moss kanter, Peters... y la Calidad Total". *Harvard-Deusto Business Review*, 18-21.

- Escanciano, C. (1998): ‘La certificación de los sistemas de calidad: ¿opción o necesidad?’. Comunicación presentada al *XII Congreso Nacional y VIII Congreso Hispano-francés de AEDEM*, Junio, Benalmádena (Málaga), pp.1193-1202.
- Escanciano, C. (2000a): ‘La certificación ISO 9000 en España’. *XIV Congreso Nacional y X Congreso Hispano-Francés de AEDEM*. 7-9 Junio, Jaén. CD.
- Escanciano, C. (2000b): ‘Opinión de la empresa española sobre la certificación ISO 9000: análisis de los resultados de un estudio empírico’. *X Congreso Nacional de ACEDE*, Septiembre, Oviedo, CD.
- Escrig, A. (1998): *Dirección de calidad total y ventaja competitiva en la PYME*. Club Gestión de Calidad, Madrid.
- Escrig, A. y J.C. Bou (2000): ‘Diseño de un instrumento de medida de la dirección de la calidad total: análisis de estudios previos’. *X Congreso Nacional de ACEDE: “Integración económica, competitividad y entorno institucional de la empresa”*. 3-5 de Septiembre, Oviedo. CD.
- European Foundation for Quality Management (1994): *Self-assessment based on European Model of Total Quality Management*, EFQM, Brussels.
- European Foundation for Quality Management (1999): *Modelo EFQM de Excelencia*. Club Gestión de Calidad, Madrid.
- European Foundation Quality Management (1996): *Autoevaluación: Directrices para las empresas*. EFQM y Club Gestión de Calidad. Bruselas, Madrid.
- Evans, J.R. y W.M. Lindsay (1996): *The Management and Control of Quality*. West Publishing, Minneapolis.
- Feigenbaum, A.V. (1956): ‘Total Quality Control’. *Harvard Business Review*, Nov-Dic, 93-101.
- Feigenbaum, A.V. (1961): *Total Quality Control*. McGraw-Hill, New York.
- Feigenbaum, A.V. (1991): *Control total de la calidad*. Ed. Continental, 8ª imp. México.
- Fernández Sánchez, E. (1996): ‘Factores determinantes de la competitividad empresarial’. *Esic Market*, Oct.Dic, 119-134.
- Fernández, E., J.M. Montes y C.J. Vázquez (1997): ‘La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: Síntesis y estructura conceptual’. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6 (3), 11-32.

- Fernández, E., J.M. Montes y C.J. Vázquez (1998): 'Los recursos intangibles como factores de competitividad en la empresa'. *Dirección y Organización*, 20, 83-98.
- Fernández, M. (1998): 'Elementos esenciales para implantar un proceso de mejora de la calidad en la empresa'. *Alta Dirección*, 201, 361-371.
- Fernández, Z. (1993): 'La organización interna como ventaja competitiva para la empresa'. *Papeles de Economía Española*, 56, 178-193.
- Fernández, Z. (1995): 'Las bases internas de la competitividad de la empresa'. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 4 (2), 11-19.
- Fernández, Z. y I. Suárez (1996): 'La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos'. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5 (3), 73-92.
- Ferrán, M. (1996): 'SPSS para Windows. Programación y análisis estadístico'. Ed. McGraw Hill, Madrid.
- Filippini, R. (1997): 'Operations management research: some reflections on evolution, models and empirical studies in OM'. *International Journal of Operations & Productions Management*, 17, 655-670.
- Fiol, C.M. (1991): 'Managing culture as a competitive resource: An identity based-view of sustainable competitive advantage'. *Journal of Management*, 17 (1), 191-211.
- Flister, J.D. y J.J. Jazaitis (1992): 'PPG's journey to ISO 9000'. *Management Accounting*, 74 (1), 33-38.
- Flynn, B.B., R.G. Schroeder y S. Sakakibara (1994): 'A framework for quality management research and an associated measurement instrument'. *Journal of Operations Management*, 11 (4), 339-366.
- Flynn, B.B., R.G. Schroeder y S. Sakakibara (1995): 'Determinants of quality performance in high and low quality plants'. *Quality Management Journal*, 2 (2), 8-25.
- Forker, L.B. (1997): 'Factors affecting supplier quality performance'. *Journal of Operations Management*, 15 (4), 243-269.
- Fuchsberg, G. (1992): 'Quality programs show shoddy results'. *Wall Street Journal*, 14 de Mayo, pp. B1. Citado por Powell (1995).
- Fuchsberg, G. (1993): 'Baldrige award may be losing some luster'. *Wall Street Journal*, 19 de Abril, pp. B1. Citado por Powell (1995).

- García, C. y A. Enrione (1994): "Aprovecha usted sus activos estratégicos?". *IESE*.
- Garvin, D.A. (1983): "Quality on the line". *Harvard Business Review*, 61, 4.
- Garvin, D.A. (1984): "What Does 'Product Quality' Really Mean?". *Sloan Management Review*, 26 (1), 25-43.
- Garvin, D.A. (1987): "Competing on the eight dimensions of quality". *Harvard Business Review*, 65, 101-109.
- Garvin, D.A. (1988): *Managing Quality: the Strategic and Competitive Edge*. New York: The Free Press, Macmillan.
- Gelinier, O. y P. Pumi (1990): "Calidad Total y cambio del Management". En *Tratado de la Calidad Total*. Ed. CDN, Madrid. Citado por Serrano et.al. (1998).
- Ghobadian, A. y D.N. Gallear (1996): "Total Quality Management in SMEs". *The International Journal of Management Science*, 24 (1), 83-106.
- Ghobadian, A. y S. Speller (1994): "Gurus of quality: a framework for comparison". *Total Quality Management*, 5 (3), 53-69.
- Godfrey, A.B. (1993): "Ten areas for future research in total quality management". *Quality Management Journal*, 1, 47-70.
- Goetsch, D.L. y S. Davis (1994): *Introduction to total quality: Quality, productivity, competitiveness*. Prentice Hall International, Londres.
- González, P. y A. Fernández (2000): "El proceso de certificación de la calidad e influencia del factor humano: análisis del caso asturiano". *XIV Congreso Nacional y X Congreso Hispano-Francés de AEDEM*. 7-9 Junio, Jaén. CD.
- Grandzol, J.R. y M. Gershon (1998): "A survey instrument for standardizing TQM modeling research". *International Journal of Quality Science*, 3 (1), 80-105.
- Grant, R., R. Shani y R. Krishnan (1994): "TQM's challenge to management theory and practice". *Sloan Management Review*, 35 (2), 25-35.
- Grant, R.M. (1991): "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation". *California Management Review*, 33 (3), 114-135.

- Grant, R.M. (1992): *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, application*. Basil Blackwell, Cambridge, Massachussets.
- Grant, R.M. (1995): *Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Ed. Civitas.
- Grant, R.M. y J.C. Spender (1996): "Knowledge and the firm: Overview". *Strategic Management Journal*, 17 (winter, special issue), 5-9.
- Grant, R.M., R. Shani y R. Krishnan (1994): "TQM's challenge to management theory and practice". *Sloan Management Review*, 35 (2), 25-35.
- Grapentine, T. (1994): "Problematic scales: when measuring quality, expectations scales exhibit several drawbacks". *Marketing Research*, 6 (4), 8-12.
- Grönroos, C. (1983): *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Guinjoan, M. y P. Pellicer (1990): *Nuevas técnicas y sistemas organizativos para la PYME*. IMPI, Madrid.
- Gunasekaran, A., A.R. Korukonda, I. Virtanen y P. Yli-Olli (1994): "Improving productivity and quality in manufacturing organizations". *International Journal of Production Economics*, 36 (2), 169-83.
- Hackman, J.R. y R. Wageman (1995): "Total quality management: empirical, conceptual, and practical issues". *Administrative Science Quarterly*, 40 (junio), 309-342.
- Hair, J.F., R.E. Anderson y R.L. Tatham (1987): *Multivariate Data Analysis*. McMillan, Estados Unidos.
- Hair, J.F., R.E. Anderson, R.L. Tatham y W.C. Black (1999): *Análisis multivariante*, 5ª ed.. Ed. Prentice Hall Iberia, Madrid.
- Hall, I.W. (1997): "Using ISO 9000 to improve customer service". *Training for Quality*, 5 (3), 126-129.
- Hall, R. (1992): "The Strategic Analysis of Intangible Resources". *Strategic Management Journal*, 13 (2), 135-144.
- Hall, R. (1993): "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage". *Strategic Management Journal*, 14 (8), 607-618.

- Hall, R. (1994): "A Framework for Identifying the Intangible Sources of Sustainable Competitive Advantage". En *Competence-Based Competition*, Eds. Hamel G. y A. Heene, Chichester, John Wiley & Sons Ltd., pp. 149-169.
- Hamel, G. y C.K. Prahalad (1994): "Competing for the Future". *Harvard Business Review*, 72 (4), 122-128.
- Hamel, G. y C.K. Prahalad (1995): *Compitiendo por el futuro*. Ed. Ariel, Barcelona.
- Hammond, J. (1991): "An international look at quality practices". *Management Review*, 80 (5), 38-41.
- Hatcher, L. (1994): *A step by step approach to using the SAS system for factor analysis and structural equation modeling*. Cary, NC: SAS Institute Inc.
- Hayes, B. (1992): *Measuring Customer Satisfaction: Development and Use of Questionnaires*. The Quality Press, Milwaukee.
- Hayes, R. y W. Abernathy (1981): "Comportamientos de la dirección que llevan a la ruina". *Harvard-Deusto Business Review*, 3^{er} trimestre, 40-46.
- Heller, K. (1993): "Stepping-stone on the road to a global economy". *Chemical Week*, 152 (5), 10 de Febrero, 30-32.
- Hendricks, K.B. y V.R. Singhal (1996): "Quality awards and the market value of the firm: an empirical investigation". *Management Science*, 42 (3), 415-436.
- Hendricks, K.B. y V.R. Singhal (1997a): "Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance?. Empirical evidence from firms that have won quality awards". *Management Science*, 43 (9), 1258-1274.
- Hendricks, K.B. y V.R. Singhal (1997b): *Firms Characteristics, Total Quality Management, and Financial Performance: An empirical investigation*. Working Paper, Georgia Institute of Technology and the College of William and Mary.
- Hendricks, K.B. y V.R. Singhal (1998): *The Long-Run Stock Price Performance of Firms with Effective TQM Programme*. Working Paper, Georgia Institute of Technology and the College of William and Mary.
- Hendricks, K.B. y V.R. Singhal (1999): "Don't count TQM out: evidence shows implementation pays off in a big way". *Quality Progress*, 32 (4), 35-42.

- Herrera, J., M.D. Moreno y C. Martínez (1998): “La gestión de la calidad en las empresas españolas: resultados de un estudio empírico de ámbito europeo”. *Revista de Economía y Empresa*, 12 (32), 83-115.
- Hildebrant, S. (1991): “Quality culture and TQM”. *Total Quality Management*, 2 (1), 1-15.
- Hill, S. y A. Wilkinson (1995): “In search of TQM”. *Employee Relations*, 17 (3), 8-25.
- Ho, S. (1994): “Is the ISO 9000 Series for Total Quality Management?”. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11 (9), 74-89.
- Hodgetts, R., F. Luthans y S. Lee (1994): “New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class”. *Organizational Dynamics*, 22 (3), 5-18.
- Hofer, C.W. y D. Schendel (1978): *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing, St. Paul.
- Hoyle, D. (1996): *ISO 9000. Manual de sistemas de calidad*. Ed. Paraninfo, Madrid.
- Hu, L. y P.M. Bentler (1999): “Cutoff criteria for fit indices in covariance structure analysis. Conventional criteria versus new alternatives”. *Structural Equation Modeling* 6, 1-55.
- Hua, H., K.S. Chin, H. Sun y Y. Xu (2000): “An empirical study on quality management practices in Shanghai manufacturing industries”. *Total Quality Management*, 11 (8), 1111-1122.
- Huarng, F., C. Horng y C. Chen (1999): “A study of ISO 9000 process, motivation and performance”. *Total Quality Management*, 10 (7), 1009-1025.
- Hulme, D.C. (1993): “Japan takes standards to heart”. *Machine Design*, 65 (17), 27 de Agosto, 77.
- Hunt, S.D. (1995): “The Resource-Advantage Theory of Competition. Toward Explaining Productivity and Economic Growth”. *Journal of Management Inquiry*, 4 (4), 317-332.
- Idigoras, I. y J. Mitxeo (1999): “La estrategia de las empresas vascas “avanzadas en gestión”: un enfoque basado en los recursos”. *XIII Congreso Nacional AEDEM / IX Hispano-Francés: “La gestión de la diversidad”*, Logroño (La Rioja), junio. Libro de ponencias, volumen I, pp. 1137-1144.

- Ishikawa, K. (1986): *Guide to Quality Control*. Asian Productivity Organization, Tokyo.
- Itami, H. y T.W. Roehl (1987): *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press. Cambridge.
- Jacobson, R. (1992): "The "Austrian" School of Strategy". *Academy of Management Review*, 7 (4), 782-807.
- James, P. (1997): *Gestión de la Calidad Total*. Prentice Hall Iberia, Madrid.
- Javidan, M. (1998): "Core Competence: What Does it Mean in Practice?". *Long Range Planning*, 31 (1), 60-71.
- Jeng, Y. (1998): "Performance evaluation of ISO 9000 registered companies in Taiwan". *The TQM Magazine*, 10 (2), 132-138.
- Jöreskog, K.G. y D. Sörbom (1993a): *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Chicago: SSI, Scientific Software International.
- Jöreskog, K.G. y D. Sörbom (1993b): *New Features in LISREL 8*. Chicago, Scientific Software.
- Juran, J.M. (1951): *Quality Control Handbook*. Ed. McGraw Hill, Nueva York.
- Juran, J.M. (1986): "The quality trilogy". *Quality Progress* 19 (8), 19-24.
- Juran, J.M. (1990a): *Juran y la planificación para la calidad*. Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- Juran, J.M. (1990b): *Juran y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos*. Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- Juran, J.M. (1993): "Why quality initiatives fail?". *Journal of Business Strategy*, 14 (5), 35-38.
- Juran, J.M., F.M. Gryna y R.S. Bingham (1974): *Quality Control Handbook* (3rd ed.), McGraw Hill, New York.
- Juran, J.M., L.A. Seder y F.M. Gryna (1962): *Quality Control Handbook* (2nd ed.), McGraw Hill, New York.
- Kaibel, E. (1990): "Calidad y competitividad", *Alta Dirección*, 149, 9-16.
- Kanji, G.K. (1996): "Implementation and pitfalls of total quality management". *Total Quality Management*, 7 (3), 331-343.

- Kanji, G.K. (1998a): "An innovative approach to make ISO 9000 standards more effective". *Total Quality Management*, 9 (1), 67-78.
- Kanji, G.K. (1998b): "Measurement of business excellence". *Total Quality Management*, 9 (7), 633-43.
- Kanji, G.K., K. Kristensen y J.J. Dahlgaard (1995): "Quality motivation". *Total Quality Management*, 6 (4), 427-434.
- Kathawala, Y. (1989): "A Comparative Analysis of Selected Approaches to Quality". *International Journal of Quality and Reliability Management*, 6 (5), 7-17.
- Katzenbach, J.R. y D.K. Smith (1993): "The discipline of teams", *Harvard Business Review*, marzo-abril, 111-120.
- Kelada, J.N. (1999): *Reingeniería y Calidad Total*. AENOR.
- Kia, P. (1997): "An evaluation of TQM and the techniques for successful implementation". *Training for Quality*, 5 (4), 150-159.
- Kinlaw, D. (1992): *Continuous improvement and measurement for total quality. A team based approach*. Pfeiffer and Company. Ed. Illinois.
- Kogut, B. y U. Zander (1995): "Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test". *Organization Science* 6 (1), 297-236.
- Kolesar, P.J. (1993): "Vision, values and milestones: Paul O'Neill stars total quality at Alcoa". *California Management review*, 35 (3), 133-165.
- Kreps, D.M. y R. Wilson (1982): "Reputation and imperfect information". *Journal of Economic Theory*, 27, 253-279.
- Lado, A.A. y M.C. Wilson (1994): "Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective". *Academy of Management Review*, 19 (4), 699-727.
- Lado, N. (1996): "Tipos estratégicos, orientación al mercado y resultados económicos". *Cuadernos de la Fundación Mapfre Estudios*, nº 31.
- Lamprecht, J.L. (1996): *ISO 9000 en la Pequeña y Mediana Empresa*. AENOR, Madrid.
- Lascelles, D.M. y B.G. Dale (1998): "A Review of the Issues Involved in Quality Improvement". *International Journal of Quality and Reliability Management*, 5 (5), 76-94.

- Laszlo, G. (1998): "ISO 9000 or TQM: which approach to adopt – a Canadian case study". *The TQM Magazine*, 10 (5), 362-366.
- Lau, R.S.M. y C.A. Anderson (1998): "A three-dimensional perspective of total quality management". *International Journal of Quality and Reliability Management*, 15 (1), 85-98.
- Lawrence, P. y J. Lorsch (1967): *Organization and Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Leal, A. (1995): *Gestión de Calidad Total en las empresas españolas: implantación, impacto y rendimiento*. Universidad de Sevilla, Sevilla.
- Leal, A. (1997): "Gestión de calidad total en empresas españolas: un análisis cultural y de rendimiento". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6 (1), 37-56.
- Lee, T.Y. (1998): "The development of ISO 9000 certification and the future of quality management". *International Journal of Quality and Reliability Management*, 15 (2), 162-177.
- Lee, T.Y., H.K.N. Leung y K.C.C. Chan (1999): "Improving quality management on the basis of ISO 9000". *The TQM Magazine*, 11 (2), 88-94.
- Lemak, D., R. Reed y P. Satish (1996): "Commitment to Total Quality Management: is there a relationship with firm performance?". *Journal of Quality Management*, 2 (1), 67-86.
- Leonard, F. y W. Sasser (1983): "Nuevas ideas sobre el concepto de calidad". *Harvard-Deusto Business Review*, 3º trimestre, 4-12.
- Liedtka, J.M. (1996): "Collaborating across lines of business for competitive advantage". *Academy of Management Executive*, 10 (2), 20-37.
- Lin, B. y J. Clousing (1995): "Total quality management in health care: a survey of current practices". *Total Quality Management*, 6 (1), 69-79.
- Linkow, P. (1989): "Is your culture ready for Total Quality?". *Quality Progress*, 22 (11).
- Lippman, S. Y R.P. Rumelt (1982): "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition". *Bell Journal of Economics*, 13, 418-453.
- Llorens, F.J. (1998): "Dirigir el cambio de la cultura organizacional hacia la calidad total". *Alta Dirección*, 198, 21-27.

- Lofgren, F. (1991): "Quality system registration". *Quality Progress*, 24 (5), 35-37.
- Long, R.L. (1993): "Changing role of corporative planning". *Executive Excellence*, 10 (6), 13.
- López de la Viña, M. (1996): *Requisitos de un sistema de calidad según las normas ISO 9000*". Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- Lu, E. y A. Sohal (1993): "Success factors, weakness and myths concerning TQM implementation in Australia". *Total Quality Management*, 4 (3), 245-255.
- Luchs, R. (1986): "Successful businesses compete on quality not costs". *Long Range Planning*, 19 (1), 12-17.
- Mahoney, J. y Pandian, J.R. (1992): "The resource-based view within the conversation of strategic management". *Strategic Management Journal*, 13 (5), 363-380.
- Malhotra, N.K. (1981): "A scale to measure self-concepts, person concepts, and product concepts". *Journal of Marketing Research*, 18 (4), 456-464.
- Malhotra, N.K. (1997): *Investigación de Mercados. Un enfoque práctico*. 2ª ed., Prentice Hall, México.
- Mallak, L.A., L.S. Bringelson y D.M. Lyth (1997): "A cultural study of ISO certification". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (4), 328-348.
- Mann, R. y D. Kehoe (1994): "An evaluation of the effects of quality improvement activities on business performance". *International Journal of Quality and Reliability Management*, 11 (4), 60-74.
- Mann, R. y D. Kehoe (1995): "Factors affecting the implementation and success of TQM". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12 (1), 11-23.
- Marroquín Suárez, P. (1989): *La gestión en los sistemas de control de la calidad*. Ed. Continental, México.
- Martínez, C., F. Balbastre, M.A. Escribá y T.F. González (2000): "Repercusiones de la implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad a partir de la realización de un diagnóstico estratégico y su vinculación con los resultados de la empresa". *X Congreso Nacional de ACEDE*, 3-5 Septiembre, Oviedo, CD.

- Martínez, C., F. Balbastre, M.A. Escribá, T. González y M. Pardo (1999): "Análisis de la implantación de un sistema de aseguramiento de calidad en base a normas ISO 9000". *IX Congreso Nacional de ACEDE*, Septiembre, Burgos. CD.
- Martínez, C., F. Balbastre, M.A. Escribá, T. González y M. Pardo (2000): "Aspectos clave del proceso de implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad". *XIV Congreso Nacional y X Congreso Hispano-Francés AEDEM*, 7-9 de Junio, Jaén. CD.
- Martínez, C., T. González, F. Balbastre y M.A. Escribá (1999): "Análisis de los factores que facilitan y dificultan la implantación de normas ISO 9000". *IX Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, vol.I, pp. 475-484, 10-12 Febrero, Lepe (Huelva), España.
- Mascarenhas, B., A. Baveja y M. Jamil (1998): "Dynamics of Core Competences in Leading Multinational Companies". *California Management Review*, 40 (4), 117-132.
- Mason, E.S. (1957): *Economic concentration and the monopoly problem*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Masternak, T. y B.H. Kleiner (1995): "ISO 9000 – what it means to international business today". *Training for Quality*, 3 (4), 15-18.
- Mathews, J. (1992): "The cost of quality". *Newsweek*, 7 de Septiembre, pp. 48-49.
- Mathews, J. y P. Katel (1992): "The cost of quality: faced with hard times, business sours on Total Quality Management". *Newsweek*, 7 de Septiembre, pp. 48-49.
- Mazza, S. (1996): "The significance of standards: The development process is critical to industry and to the world". *Plant Engineering*, 51 (1), 90-92.
- McAdam, R. y M. McKeown (1999): "Life after ISO 9000: An analysis of the impact of ISO 9000 and total quality management on small businesses in Northern Ireland". *Total Quality Management*, 10 (2), 229-241.
- McCull-Kennedy, J.R. y Fetter, R.E., jr., (1999): "Dimensions of consumer search behavior in services", *The Journal of Services Marketing*, 13 (3), 242-265.
- McLachlan, V.N. (1996): "In praise of ISO 9000". *The TQM Magazine*, 8 (3), 21-23.
- Meegan, S.T. (1997): "A model for managing the transition from ISO 9000 to TQM". *Training for Quality*, 5 (1), 35-39.

- Meegan, S.T. y W.A. Taylor (1997): 'Factors influencing a successful transition from ISO 9000 to TQM. The influence of understanding and motivation'. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14 (2), 100-117.
- Miles, R.H. y C.C. Snow (1978): *Organizational Strategy, Structure and Processes*. McGraw-Hill, New York.
- Miller, J.G. y A.V. Roth (1994): "A Taxonomy of Manufacturing Strategies". *Management Science*, 40 (3), 285-304.
- Miquel, S., E. Bigné, J.P. Lévy, A.C. Cuenca y M.J. Miquel (1997): *Investigación de Mercados*. McGraw-Hill, Madrid.
- Mo, J.P.T. y A.M.S. Chan (1997): "Strategy for successful implementation of ISO 9000 in small and medium manufacturers". *The TQM Magazine*, 9 (2), 135-145.
- Montgomery, C.A. y B. Wernerfelt (1988): "Diversification, Ricardian Rents, and Tobin's q, RAND". *Journal of Economics*, 19 (4), 623-632.
- Moreno-Luzón, M.D. (1993): "Can TQM make small firms competitive?". *Total Quality Management*, 4 (2), 165-181.
- Moreno-Luzón, M.D., F. Peris y F. Santonja (1997): "Quality management in small and medium-sized companies and strategic management". En Madu C.N. (1997): *The Handbook of TQM*, Pace University, Nueva York.
- Moreno-Luzón, M.D., F. Peris y T. González (2000): *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Ed. Prentice Hall, Madrid.
- Morrow, P.C. (1997): "The measurement of TQM principles and work-related outcomes". *Journal of Organizational Behavior*, 18 (4), 363-376.
- Motwani, J.G., E. Mahmoud y G. Rice (1994): "Quality practices of Indian organizations: an empirical analysis". *International Journal of Quality and Reliability Management*, 11 (1), 38-52.
- Muñiz, J., (1996): *Teoría clásica de los tests*, Editorial Pirámide, Madrid.
- Naisbitt, J. y P. Aburdene (1990): *Megatrends 2000*. Ed. W. Morrow and C°, Nueva York.
- Naj, A. (1993): "Some manufacturers drop efforts to adopt Japanese manufacturing techniques". *Wall Street Journal*, 7 de Mayo, pp. A1. Citado por Powell (1995).

- Narver, J.C. y S.F. Slater (1990): "The effect of a market orientation on business profitability". *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.
- Neegard, P. (1999): "Quality management: a survey on accomplished results". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16 (3), 1-10.
- Nelson, R. (1991): "Why Do Firms Differ, and How Does it Matter?". *Strategic Management Journal*, 12 (winter, special issue), 61-74.
- Nelson, R. y S. Winter (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press, Cambridge.
- Nomen, E. (1996): "Activos intangibles y política de empresa". *Harvard Deusto Business Review*, 71 (Marzo-Abril), 20-26.
- Nunnally, J.C. (1978): *Psychometric Theory*. 2ª ed., Mc Graw Hill, Nueva York.
- Nunnally, J.C. y I.H. Bernstein (1994): *Psychometric Theory*. 3ª ed., McGraw Hill, U.S.A.
- Nurosis, M.J. (1993): *SPSS. Statistical Data Analysis*. SPSS Inc.
- O'Brien, P. y P. Walley (1994): "Total quality teamworking: what's different?". *Total Quality Management*, 5 (4), 151-160.
- Oliver, C. (1997): "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource Based Views". *Strategic Management Journal*, 18 (9), 697-713.
- Orti, A.M. y J.A. Ruiz (2000): "La revisión de la normativa ISO. Una orientación a las necesidades del cliente". *X Jornadas Luso-Españolas de Gestión Científica: "Futuro y perspectivas"*, Vilamoura (Algarve), volumen IV, pp. 225-235.
- Padrón, V. (1996): "Análisis comparativo de los distintos enfoques en la gestión de la calidad". *Esic Market*, 548 (Julio-Sept), 147-158.
- Paradise-Tornow, C.A. (1991): "Management Effectiveness, Service Quality, and Organizational performance in Banks". *Human Resource Planning*, 14 (2), 129-139.
- Parasuraman, A., V. Zeithaml y L. Berry (1985): "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of Marketing*, 49 (3), 41-50.

- Parker, N. (1990): "Establishing vendor rating based on quality performance and other criteria". *International Journal of Quality and Reliability Management*, 7 (2), 23-28.
- Pavitt, K. (1991): "Key characteristics of the large innovating firm". *British Journal of Management*, 2, 208-230.
- Penrose, E.T. (1959): *The Theory of growth of the firm*. Basil Blackwell, Londres.
- Peter, J.P. (1981): "Construct Validity: A Review of Basic Issues and Marketing Practices". *Journal of Marketing Research*, 18 (2), 133-145.
- Peter, J.P. y G.A. Churchill (1986): "Relationship among research design choices and psicometric properties of rating scales: a meta-analysis". *Journal of Marketing Research*, 23 (1), 1-10.
- Peteraf, M.A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage. A resource-based view", *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-191.
- Peters, T.J. y R.H. Waterman (1982): *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row Publishers, Nueva York.
- Peterson, R.A. (1994): "A meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha". *Journal of Consumer Research*, 21 (September), 381-391.
- Polanyi, M. (1967): *The Tacit Dimension*. Nueva York: Doubleday.
- Porter, L.J. y A.J. Parker (1993): "Total quality management – the critical success factors". *Total Quality Management*, 4 (1), 13-21.
- Porter, M. (1981): "The contributions of industrial organization to strategic management". *Academy of Management Review*, 6 (4), 609-620.
- Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, Nueva York.
- Porter, M.E. (1985): *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. The Free Press, Nueva York.
- Powell, T.C. (1995): "Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study". *Strategic Management Journal*, 16 (1), 15-37.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.

- Puay, S.H., K.C. Tan, M. Xie y T.N. Goh (1998): "A comparative study of nine national quality awards". *The TQM Magazine*, 10 (1), 30-39.
- Quazi, H.A. y S.R. Padibjo (1997): "A journey towards total quality management through ISO 9000 certification – a Singapore experience". *The TQM Magazine*, 9 (5), 364-371.
- Quazi, H.A. y S.R. Padibjo (1998): "A journey toward total quality management through ISO 9000 certification –a study on small and medium-sized enterprises in Singapore". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15, 489-508.
- Quazi, H.A., J. Jemangin, L.W. Kit y C.L. Kian (1998): "Critical factors in quality management and guidelines for self-assessment: The case of Singapore". *Total Quality Management*, 9 (1), 35-55.
- Rajagopal, S., S. Balan y E.E. Scheuing (1995): "Total quality management strategy: quick fix or sound sense?". *Total Quality Management*, 6 (4), 335-344.
- Randhawa, S.U., E.D. McDowell, P.J. Tabaka y N.L. Howard (1994): "TQM practices: a survey of companies in the Pacific Northwest". *Industrial Engineering*, 26 (10), 28-30.
- Rangone, A. (1997): "Linking organization al effectiveness, Key success factors and performance measures: an analytical framework". *Management Accounting Research*, 8 (2), 207-219.
- Rao, S.S., L.E. Solis y T.S. Raghunathan (1999): "A framework for international quality management research: Development and validation of a measurement instrument". *Total Quality Management*, 10 (7), 1047-1075.
- Rao, S.S., T.S. Raghunathan y L.E. Solis (1996): "A comparative study of quality practices: USA, China, and India". *Proceedings of the Decision Sciences Institute Annual Meeting*, vol.3, 24-26 November, Orlando, pp.1751-53.
- Rao, S.S., T.S. Raghunathan y L.E. Solis (1997): "Does ISO 9000 have a effect on quality management practics?" An international empirical study". *Total Quality Management*, 8 (6), 335-346.
- Rayner, P. y L.J. Porter (1991): "BS 5750 / ISO 9000 – the experience of small and medium sized firms". *International Journal of Quality and Reliability Management*, 8 (6), 16-28.
- Reed, R. y D.J. Lemak (1996): "Beyond process: TQM content and firm performance". *Academy of Management Review*, 21 (1), 173-202.

- Reed, R. y R.J. DeFillippi (1990): "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage". *Academy of Management Review*, 15 (1), 88-102.
- Reed, R., D.J. Lemak y J.C. Montgomery (1996): "Beyond process: TQM content and firm performance". *Academy of Management Review*, 21 (1), 173-202.
- Reedy, R.F. (1994): "ISO 9000 - guidelines to increased costs and reduced product quality". *Cost Engineering*, 36 (6), 15-18.
- Reeves, C.A. y D.A. Bednar (1994): "Defining Quality: Alternatives and Implications". *Academy of Management Review*, 19 (3), 419-445.
- Ricardo, D. (1965, original 1817), *The principles of political economy and taxation*. Reimpreso, J.M. Dent e Hijo. Londres.
- Riesgo, P. y Escanciano, C. (1997): "Los recursos y capacidades: elementos determinantes del éxito empresarial". *XI Congreso Nacional AEDEM / VII Hispano-Francés: "La empresa creando futuro"*, Lleida, junio. Libro de comunicaciones, volumen I, pp. 377-383.
- Robinson, J.P.; P.R. Shaver y L.S. Wrightsman (1991): *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*. Academy Press, San Diego.
- Ross, J.E. y Y.K. Shetty (1985): "Making quality a fundamental part of strategy". *Long Range Planning*, 18 (1), 53-58.
- Rumelt, R.P. (1984): "Towards a Strategic Theory of the Firm". En Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 556-570.
- Rumelt, R.P. (1987): "Theory, strategy, and entrepreneurship". En Teece (ed.), *The competitive challenge*, Ballinger, Cambridge, MA, pp. 137-158.
- Rumelt, R.P. (1991): "How much does industry matter?". *Strategic Management Journal*, 12 (3), 167-185.
- Russell, S. (2000): "ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: competition or cooperation?". *Total Quality Management*, 11 (4/5&6), 657-665.
- Rust, T.R., A.J. Zahorik y T.L. Keiningham (1995): "Return on Quality (ROQ): Making service quality financially accountable". *Journal of Marketing*, 59 (2), 58-70.
- Sakofsky, S. (1994): "Survival after ISO 9000 registration". *Quality Progress*, 27 (5), 57-59.

- Sánchez, G.; L. López y M.A. Casado (1999): 'El proceso de innovación tecnológica en una PYME industrial desde la perspectiva de la Teoría de los Recursos y Capacidades: el caso de industrias Espadafor S.A.'. *II Workshop Internacional. La Organización del Futuro en la Sociedad de la Información: Gestión del Cambio, Recursos Humanos y Estructura*. 25-28 de mayo, Cádiz.
- Sánchez, M. y F.J. Sarabia (1999): 'Validez y fiabilidad de escalas'. En Sarabia (coord.) (1999), *Metodología para la Investigación en Marketing y Dirección de Empresas*, cap. 14, pp. 363-392, Pirámide, Madrid.
- Sarabia, J.M. y A.M. Serrano (1996): 'Enfoques estratégicos actuales y cambio en la empresa: el caso de Cantabria'. *Revista Asturiana de Economía*, 6, 133-143.
- Sarabia, J.M., M.C. López y A.M. Serrano (1994): 'Un arma estratégica para los 90: Dirección de calidad y para la calidad'. *Dirección y Organización*, 11 (3), 5-13.
- Saraph, J.V.; P.G. Benson y R.G. Schroeder (1989): 'An instrument for measuring the critical factors of quality management'. *Decision Sciences*, 20 (4), 810-829.
- SAS Institute Inc (1989): SAS/STAT users guide, version 6. Cary, NC: SAS Institute Inc.
- Saunders, I. y A. Preston (1994): 'A model and a research agenda for Total Quality Management'. *Total Quality Management*, 5 (4), 185-202.
- Schaffer, R. Y H. Thomson (1992): 'Successful change programs begin with results'. *Harvard Business Review*, 71 (enero/febrero), 80-89.
- Schalkwyk, J.C. (1998): 'Total quality management and the performance measurement barrier'. *The TQM Magazine*, 10 (2), 124-131.
- Schoemaker, P. (1992): 'How to Link Strategic Vision to Core Capabilities'. *Sloan Management Review*, 34 (1), 67-81.
- Schonberger, R.J. (1992): 'Is strategy strategic? The impact of total quality management on strategy'. *Academy of Management Executive*, 6 (3), 80-87.
- Schumpeter, J.A. (1934): *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Scott, C.J. (1995): 'Efficiency gains to Total Quality Management'. *Quality Management Journal*, 2 (2), 5.

- Seddon, J. (1997): "Ten arguments against ISO 9000". *Managing Service Quality*, 7 (4), 162-168.
- Selznick, P. (1957): *Leadership in Administration: A Sociological Perspective*. Harper & Row, New York. Citado por Grant (1995), Fernández y Suárez (1996), y Ventura (1998).
- Senge, P. (1990): *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday, New York.
- Senlle, A. y G.A. Stoll (1994): *Calidad total y normalización. ISO 9000: Las normas para la calidad en la práctica*. Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- Serrano, A.M., M. López y M. Alonso (1998): "Problemática de aplicación e impacto de la Gestión de Calidad Total en la pequeña empresa". *XII Congreso Nacional y VIII Congreso Hispano-francés de AEDEM: "La creación de valor en un mercado global"*, Benalmádena (Málaga), Junio. Libro de comunicaciones, vol. I, pp. 369-376.
- Shadur, M.A. (1995): "Total quality-systems survive, cultures change". *Long Range Planning*, 28 (2), 115-125.
- Sheard, M. (1992): "Two routes to quality". *Personnel Management*, 24 (11), 30-34.
- Shih, L., F. Huarng y B. Lin (1996): "ISO in Taiwan: A survey". *Total Quality Management*, 7 (6), 681-690.
- Simmons, B.L. y M.A. White (1999): "The relationship between ISO 9000 and business performance: does registration really matter?". *Journal of Managerial Issues*, 11 (3), 330-343.
- Sissell, K. (1996): "Survey rates ISO 9000 success". *Chemical Week*, 158 (13), 33.
- Sitkin, S.B., K.M. Sutcliffe y R.G. Schroeder (1994): "Distinguishing control from learning in total quality management: a contingency perspective". *Academy of Management Review*, 19 (3), 537-564.
- Smith, J.A. y I.I. Angeli (1995): "The use of quality function deployment to help adopt total quality strategy". *Total Quality Management*, 6 (1), 35-43.
- Smith, K.G., J.P. Guthrie y M.J. Chen (1989): "Strategy, size and performance". *Organization Studies*, 10 (1), 63-81.

- Snow, C.C. y L.G. Hrebiniak (1980): "Strategy, distinctive competence and organizational performance". *Administrative Science Quarterly*, 25 (2), 317-336.
- Sohal, A.S., L. Ramsay y D. Samson (1992): "Quality management practices in Australian industry". *Total Quality Management*, 3 (1), 283-299.
- Solis, L.E., S.S. Rao, T.S. Raghu-Nathan, C.Y. Chen y S.C. Pan (1998): "Quality management practices and quality results: a comparison of manufacturing and service sectors in Taiwan". *Managing Service Quality*, 8 (1), 46-54.
- Sonnenberg, F. (1994): "La era de los intangibles". *Harvard-Deusto Business Review*, 59 (1), 30-35.
- Spencer, B. (1994): "Models of organization and total quality management: a comparison and critical evaluation". *Academy of Management Review*, 19 (3), 446-471.
- Spitzer, R.D. (1993): "Total Quality Management: The only source of sustainable competitive advantage". *Quality Progress*, 26 (6), 59-64.
- Sprow, E.E. (1993): "ISO 9000 is setting high standards". *Manufacturing Engineering*, 111 (1), 12-14.
- Sriparavastu, L. Y T. Gupta (1997): "An empirical study of just-in-time and total quality management principles implementation in manufacturing firms in the USA". *International Journal Operations & Production Management*, 17 (12), 1225-1232.
- Stalk, G., P. Evans y L.E. Shulman (1992): "Competing on capabilities: The rules of corporate strategy". *Harvard Business Review* 70 (2), 57-69.
- Staub, R.E. (1993): "A culture of leadership". *Executive Excellence*, 10 (2), 15.
- Steventon, D. (1994): "Quality awards - A means to an end or an end in themselves?". *The TQM Magazine*, 6 (5), 7-8.
- Stratton, B. (1991): "The value of implementing quality". *Quality Progress*, july.
- Suárez González, I. (1994): "El desarrollo de la empresa: un enfoque basado en los recursos". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 3 (1), 25-36.
- Sun, H.Y. (1997): "A national survey of total quality management in Norway, Quality in Norway", en: D. Badrel (ed.) *Norden Publishing House Ltd. (NPH) and Norwegian Society for Quality* (Norway), pp. 155-163. Citado por Hua, Chin, Sun y Xu (2000).

- Szulanski, G. (1996): 'Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practices within the firm'. *Strategic Management Journal*, 17 (winter, special issue), 27-43.
- Taguchi, G. (1979): *Introduction to Off-line Quality Control*, Japanese Standards Association, Tokyo.
- Tamimi, N. (1995): "An empirical investigation of critical TQM factors using exploratory factor analysis". *International Journal of Production Research*, 33 (11), 3041-51.
- Tamimi, N. (1998): "A second-order factor analysis of critical TQM factors". *International Journal of Quality Science*, 3 (1), 71-79.
- Tamimi, N. y M. Gershon (1995): "A tool for assessing industry TQM practice versus Deming philosophy". *Production and Inventory Management Journal*, 36 (1), 27-32.
- Tampoe, M. (1994): 'Exploiting the Core Competences of Your Organization'. *Long Range Planning*, 27 (4), 66-77.
- Tarí, J.J. y V. Sabater (1997): 'Efecto del TQM sobre las decisiones referentes a los recursos humanos'. *VII Congreso Nacional de ACEDE: "Estrategia de la empresa y territorio"*, Almería, volumen II, pp. 545-559.
- Taylor, W.A. (1995a): "Senior executives and ISO 9000: attitudes, behaviours and commitment". *International Journal of Quality and Reliability Management*, 12 (4), 40-57.
- Taylor, W.A. (1995b): "Organizational differences in ISO 9000 implementation practices". *International Journal of Quality and Reliability Management*, 12 (7), 10-27.
- Teece, D.J, G. Pisano y A. Shuen (1990): 'Firm capabilities, resources and the concept of strategy'. Center for Research on Management, University of California, Berkeley.
- Teece, D.J. (1986): 'Profiting from technological innovation'. *Research Policy*, 15 (6), 285-305.
- Teece, D.J. y G. Pisano (1994): "The dynamic capabilities of firms: an introduction". *Industrial and Corporate Change*, 3 (3), 537-556.
- Teece, D.J; G. Pisano y A. Shuen (1997): 'Dynamic Capabilities and Strategic Management'. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.

- Thayer, A.M. (1993): "Value of global standards becomes clear to chemical industry". *Chemical & Engineering News*, 71 (9), 1 de Marzo, 12-17.
- Thiagarajan, T. (1995): *An empirical study of Total Quality Management in Malaysia: a proposed framework of generic application*. University of Bradford, PhD Thesis. Citado por kanji (1998b).
- Tucker, L.R. y C. Lewis (1973): "A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis". *Psychometrika* 38, 1-10.
- Tummala, V.M. y C.L. Tang (1996): "Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification". *International Journal of Quality and Reliability Management*, 13 (4), 8-38.
- Ulrich, D. y D. Lake (1990): *Organizational capabilities*. New York: Wiley.
- Van de Water, H. y J. De Vries (1992): "The organisation of quality management: from abstract model to real example". *International Journal of Quality and Reliability Management*, 9 (2), 10-17.
- Van der Wiele, A., B.G. Dale y A.R.T. Williams (1997): "ISO 9000 series registration to total quality management: the transformation journey". *International Journal of Quality Science*, 2 (4), 236-252.
- Van der Wiele, T. y A. Brown (1998): "Venturing down the TQM path for SMWE's". *International Small Business Journal*, 16 (2), 50-68.
- Van der Wiele, T., B.G. Dale, J. Timmers, B. Bertsch y R.T. Williams (1993): "Total quality management: a state of the art survey of European industry". *Total Quality Management*, 4 (1), 23-38.
- Varadarajan, P. y W.R. Dillon (1981): "Competitive position effects and market share: An exploratory investigation". *Journal of Business Research*, 9 (1), 49-64.
- Venkatraman, N. (1989): "Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement". *Management Science*, 35 (8), 942-962.
- Venkatraman, N. y V. Ramanujam (1986): "Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches". *Academy of Management Review*, 11 (4), 801-814.
- Venkatraman, N. y V. Ramanujam (1987): "Measurement of business economic performance: an examination of method convergence". *Journal of Management*, 13 (1), 109-122.

- Ventura, J. (1994): *Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico*. Ed. Civitas.
- Ventura, J. (1996): *Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinar*. Universidad de Oviedo, Servicio de Publicaciones.
- Ventura, J. (1998): ‘Recursos y capacidades: implicaciones para el análisis estratégico’. *Ponencias VIII Congreso Nacional de ACEDE* titulado ‘Empresa y Economía Institucional’ volumen I, pp. 217-232. Las Palmas de Gran Canaria.
- Vernette, E. (1995): ‘Eficacia de los instrumentos de estudio: evaluación de las escalas de medida’. *Investigación y Marketing*, 48 (julio), 49-66.
- Waldman, D.A. (1994): ‘The Contributions of Total Quality Management to a Theory of Work Performance’. *Academy of Management Review*, 19 (3), 510-536.
- Watson, J.G. y A.R. Korukonda (1995): ‘The TQM jungle: a dialectical analysis’. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 12 (9), 100-109.
- Webley, P. y J. Cartwright (1996): ‘The implicit psychology of Total Quality Management’. *Total Quality Management*, 7 (5), 483-92.
- Weigelt, K. Y C. Camerer (1988): ‘Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications’. *Strategic Management Journal*, 9 (5), 443-454.
- Wenmoth, B. y D. Dobbin (1994): ‘Experience with implementing ISO 9000’. *Asia Pacific Journal of Quality Management*, 3 (3), 9-27.
- Wernerfelt, B. (1984): ‘A resource based view of the firm’. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- Weston, F.C. (1995): ‘What do managers really think about registration process?’. *Quality Progress*, 28 (10), 67-73.
- Wiley, J.W. (1991): ‘Customer Satisfaction: A Supportive Work Environment and Its Financial Cost’. *Human Resource Planning*, 14 (2), 117-127.
- Wilkinson, A., T. Redman, E. Snape y M. Marchington (1998): *Managing with Total Quality Management. Theory and Practice*. McMillan Business.
- Williams, J.J. y A. Ramaprasad (1996): ‘A taxonomy of critical success factors’. *European Journal of Information Systems*, 5 (4), 250-260.

- Williams, N. (1997): 'ISO 9000 as a route to TQM in small to medium-sized enterprises: snake or ladder?'. *The TQM Magazine*, 19 (1), 8-13.
- Williamson, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O.E. (1985): *The Economics Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press.
- Wisner, J. y S. Eakins (1994): "A performance assessment of the US Baldrige Quality Award Winners". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11 (2), 8-25.
- Wruck, K.H. y M.C. Jensen (1994): 'Science, specific Knowledge and Total Quality Management'. *Journal of Accounting and Economics*, 18 (3), 247-288.
- Yung, W.K.C. (1997): "The values of TQM in the revised ISO 9000 quality system". *International Journal of Operations & Production Management*, 17 (2), 221-230.
- Yusof, S.M. y E. Aspinwall (1999): "Critical success factors for total quality management implementation in small and medium enterprises". *Total Quality Management*, 10 (4&5), 803-809.
- Zhang, Z. (2000): "Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performance". *Total Quality Management*, 11 (1), 129-137.
- Zhu, Z. y L. Scheuermann (1999): "A comparison of quality programmes: Total quality management and ISO 9000". *Total Quality Management*, 10 (2), 291-297.