

**SONIA CRUZ ROS**

*Profesora Titular Escuela Universitaria. Departamento de Dirección de Empresas «Juan José Renau Piqueras». Facultad de Economía de la Universidad de Valencia*

**Extracto:**

Es indiscutible hoy en día que 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. En este trabajo se analiza la repercusión de la gestión de la calidad sobre los resultados empresariales desde una perspectiva que considera el papel de competencias distintivas de la organización. Para ello se han considerado los dos principales enfoques actuales de gestión de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total. También se han analizado 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 uno u otro enfoque. Tras la realización de un estudio empírico, los resultados muestran que, según cuál sea el enfoque de calidad adoptado por la organización, las competencias distintivas adquiridas por la misma son diferentes y ello conlleva la obtención de diferentes resultados empresariales, tanto a nivel económico-financiero como a nivel de la competitividad de la empresa.

---

## Sumario:

---

Introducción. Justificación del tema elegido.

1. Concepto de calidad: confusión conceptual y semántica.
2. Los enfoques en la gestión de la calidad.
  - 2.1. El enfoque de aseguramiento de la calidad.
  - 2.2. El enfoque de gestión de la calidad total.
  - 2.3. Comparación del aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total.
3. El enfoque de gestión de la calidad y los resultados empresariales.
4. Objetivos e hipótesis a contrastar.
5. Metodología de la investigación empírica.
  - 5.1. Determinación de la muestra.
  - 5.2. Recogida de información: el cuestionario.
  - 5.3. Técnicas de análisis de los datos.
6. Análisis de resultados y contraste de hipótesis.
  - 6.1. Hipótesis que relacionan los principios y las técnicas operativas de la calidad con el enfoque de calidad.
  - 6.2. Hipótesis que relaciona las competencias distintivas con los resultados empresariales.
  - 6.3. Hipótesis que relacionan las competencias distintivas con el enfoque de calidad.
  - 6.4. Hipótesis que relaciona el enfoque de calidad con los resultados empresariales.
  - 6.5. Relación entre las competencias distintivas y los resultados empresariales considerando el enfoque de calidad.
  - 6.6. Validez del modelo teórico propuesto.
7. Conclusiones.
8. Limitaciones y futuras líneas de investigación.

Bibliografía.

Anexo I. El cuestionario.

Anexo II. Evaluación de las escalas de medición.

## INTRODUCCIÓN. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA ELEGIDO

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, fuerte intensidad competitiva en los mismos, cambios en los gustos y hábitos de los clientes y gran desarrollo tecnológico e innovación, entre otros muchos factores.

A lo largo del presente trabajo, vamos a considerar la *calidad* como un factor clave de competitividad, señalando 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.

Al revisar la bibliografía existente observamos que la gestión de la calidad produce un impacto positivo en la empresa, 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, 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. Por tanto, se hace necesaria 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.

La gestión de la calidad ha evolucionado desde sus orígenes hacia una visión cada vez más global, dando lugar a diferentes enfoques distinguidos por plantear diferentes formas de aplicación de la calidad en la empresa. El presente trabajo 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 incorporan principios y conceptos clave cada vez más acordes con el contexto de competitividad actual.

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. De tal forma que, 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.

Nuestro objetivo principal 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, y explicar las posibles diferencias que se pueden encontrar en los resultados empresariales dependiendo del enfoque de calidad adoptado por la empresa.

Por tanto, la principal aportación de esta investigación es la consideración del papel de las competencias distintivas como factor explicativo de la influencia del enfoque de gestión de la calidad sobre los resultados empresariales, 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 y el interés de este tema y ponen de manifiesto la necesidad de encontrar argumentos que expliquen la relación atribuida entre el enfoque de gestión de la calidad y los resultados empresariales.

## 1. CONCEPTO DE CALIDAD: CONFUSIÓN CONCEPTUAL Y SEMÁNTICA

Actualmente, existe un estado de confusión importante en el campo de la calidad, y se manifiesta en el hecho de que no hay una definición universal de «calidad» para todos los productos y servicios y para todos los sectores. El término *calidad* tiene diferente significado para distintas personas en función de sus supuestos y experiencia (GARVIN, 1988; WATSON y KORUKONDA, 1995).

Para esclarecer el concepto de calidad es imprescindible estudiar sus orígenes, e inevitable hacer mención de los denominados «gurús de la calidad»<sup>1</sup> cuyas aportaciones siguen siendo el enfoque básico para muchas empresas en la implantación y desarrollo de un modelo de calidad. Entre

---

<sup>1</sup> 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.

dichos investigadores o precursores cabe citar, entre otros, a DEMING, JURAN, CROSBY, FEIGENBAUM, TAGUCHI, ISHIKAWA y GROOCCOCK. 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).

Así, la **tabla 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. Incluso un mismo autor, como puede ser el caso de JURAN, ha ido cambiando la percepción que tenía de la calidad a lo largo del tiempo, y queda reflejado en las diferentes ediciones de su libro *Quality Control Handbook*.

**TABLA 1. Definiciones de calidad.**

Autores	Definición de calidad
JURAN (1951), GARVIN (1984)	Excelencia
JURAN (1951), CROSBY (1979)	Conformidad con especificaciones
JURAN <i>et al.</i> (1974, 1990a y b)	Adecuación al uso
FEIGENBAUM (1956, 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 <i>et al.</i> (1962), DEMING (1989), PARASURAMAN, ZEITHAML y BERRY (1985), GRÖNROOS (1983)	Satisfacer o exceder las expectativas del cliente

FUENTE: Adaptado de ESCRIG (1998).

A lo largo de los años ochenta, se ha sostenido que la naturaleza de la competencia en los mercados mundiales y las percepciones de los clientes sobre la calidad del producto o servicio 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 sobre todo 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 las dos perspectivas anteriores, señalada por autores como MORENO-LUZÓN, PERIS y GONZÁLEZ (2001), 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 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.

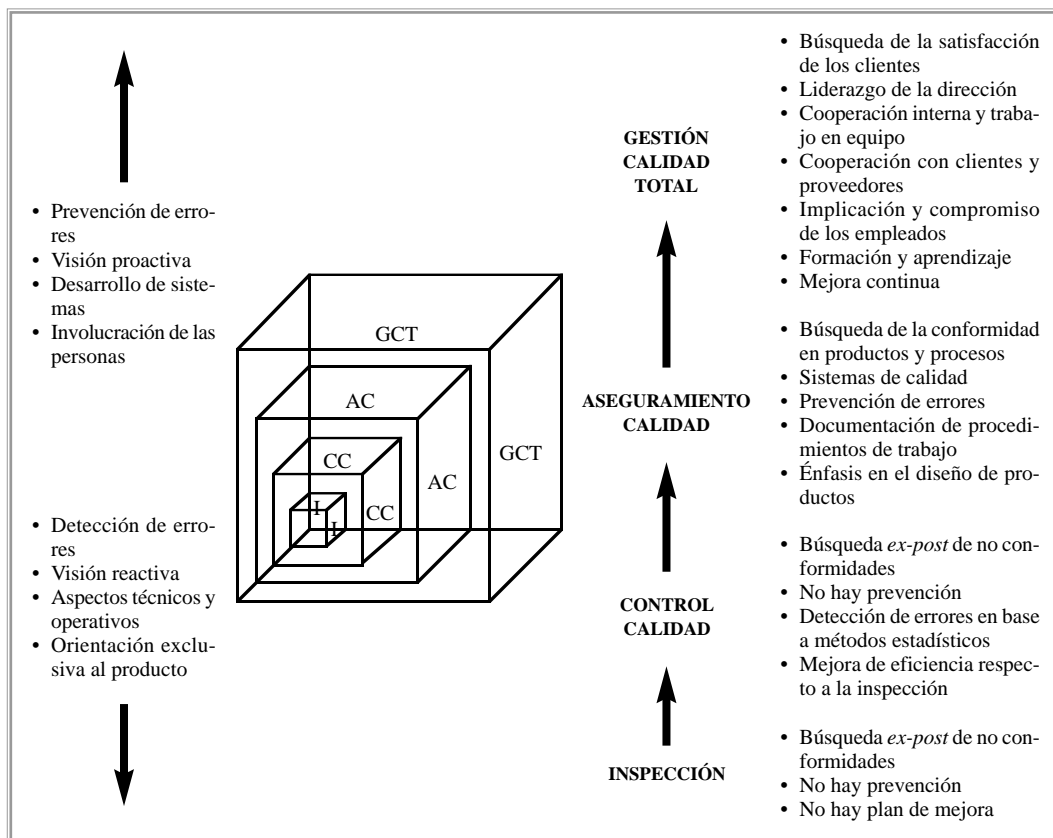
## 2. LOS ENFOQUES EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Las diferentes formas de entender la calidad por parte de las empresas han dado lugar a la existencia de diversos enfoques a la hora de gestionarla.

Antes de proceder a explicar los principales enfoques que vamos a considerar, 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 1** representa claramente las fases que ha seguido la evolución de la gestión de la calidad, teniendo en cuenta que, conforme evolucionan los enfoques, éstos 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 *et al.* (2001), 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.

**Figura 1.** Evolución de los enfoques de gestión de la calidad.



FUENTE: Adaptado de DALE, BOADEN y LASCELLES (1994).

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.

### 2.1. 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).

Estas normas, una vez implantadas en la empresa, van a garantizar a los clientes y a 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 con el fin de evitar la producción de errores.

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 sobre todo 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 (CONTI, 1993; GOETSCH y DAVIS, 1994; DALE, 1994).

Un enfoque de aseguramiento de la calidad (AC) otorga gran importancia a la documentación del sistema de calidad en un manual de calidad <sup>2</sup> lo que garantiza una política de calidad, procesos estandarizados, seguimiento de defectos, acciones correctivas y una revisión del sistema. Además, 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 (JAMES, 1997).

---

<sup>2</sup> La importancia de tener un sistema de calidad documentado ha sido señalada por numerosos autores, entre otros, PORTER y PARKER (1993), CORRIGAN (1994), HO (1994), BESTERFIELD *et al.* (1995) y PADRÓN (1996).



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, 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.

Entre los principios 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.

Uno de los objetivos que persigue este enfoque es el de la **prevención de errores**. Como ya se ha comentado, éste 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 han 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 período de tiempo y en unas condiciones preestablecidas (GARVIN, 1988). Por tanto, este enfoque 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.

También, hay que señalar que 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.

Con el propósito de implantar 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, 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. 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).

## 2.2. El enfoque de 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 hacia este nuevo enfoque ha venido determinada por las nuevas exigencias a las que tienen que enfrentarse las empresas en los mercados actuales para poder alcanzar y mantener una posición competitiva.

Las definiciones y descripciones de la gestión de la calidad total (GCT) abundan en la literatura y probablemente hay tantas como número de autores o número de organizaciones la han implantado (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 organizativas concretas (LAU y ANDERSON, 1998).

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 comprensiva 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».

Actualmente, 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 y se pueden agrupar en tres categorías: mayor rentabilidad y competitividad, mayor efectividad organizativa y mayor satisfacción del cliente (BERRY, 1992).

Entre los diferentes modelos de implantación de la GCT que la empresa puede adoptar, vamos a destacar el *Modelo EFQM de Excelencia* que propone la *European Foundation for Quality Management* (EFQM) y que se corresponde con el Premio Europeo a la Calidad <sup>3</sup>.

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 *et al.*, 2001).

<sup>3</sup> Este premio es considerado, junto con el Premio Deming (Japón) y el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige (EEUU), uno de los principales premios a escala internacional. Estos premios han servido de base para el desarrollo de otros creados en el ámbito nacional en diferentes países. 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, 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 primer y más importante principio de la GCT 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 ello requiere que toda organización esté enfocada hacia el cliente.

La GCT 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.

Otro de los pilares más importantes sobre los que se sustenta la GCT es **el compromiso y participación de todos los empleados** de la organización (MORENO-LUZÓN *et al.*, 2001). 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. Difícilmente 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).

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 *et al.* (2001) 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 *et al.*, 2001).

El principio de **mejora continua** significa el compromiso de la organización de examinar constantemente los procesos técnicos y administrativos en busca de aplicar siempre los mejores métodos. 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 GCT 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 GCT 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. El cambio de la cultura de la organización hacia la GCT no resulta un proceso rápido y sencillo.

Todos los principios básicos de la GCT apuntados están fuertemente interrelacionados entre sí y son implantados mediante una serie de técnicas o prácticas que posibilitan y facilitan la aplicación de los mismos en la organización. 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.

### 2.3. Comparación del aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total.

Si realizamos 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 relevantes.

Entre las diferencias que existen entre ambos enfoques, vamos a señalar las comentadas por MORENO-LUZÓN *et al.* (2001), 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**.

**TABLA 2. Principales diferencias entre los enfoques de AC y GCT.**

	<b>Aseguramiento de la calidad</b>	<b>Gestión de la calidad total</b>
<b>Concepto de calidad</b>	Conformidad con unas especificaciones (Un problema a resolver)	Satisfacer expectativas // Valor. Búsqueda de la excelencia (Una oportunidad para competir)
<b>Filosofía de gestión</b>	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)
<b>Impacto sobre la competitividad de la empresa</b>	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)
<b>Objetivos</b>	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)
<b>Alcance o globalidad del enfoque</b>	Todas las unidades de trabajo relacionadas con el proceso productivo	Toda la organización, con la dirección general encabezando la globalidad del enfoque

	Aseguramiento de la calidad	Gestión de la calidad total
<b>Métodos de trabajo</b>	Sistematización de procesos	Establecimiento de objetivos y movilización de toda la organización
<b>Recursos humanos. Formación</b>	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
<b>Asignación de responsabilidades</b>	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 et al. (2001).

### 3. EL ENFOQUE DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LOS RESULTADOS EMPRESARIALES

Actualmente, 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, porque 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 <sup>4</sup>.

En esta línea encontramos numerosos autores que conciben la calidad como un factor estratégico clave para mejorar la competitividad de la empresa <sup>5</sup>. De esta forma se puede 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 excesivamente centrado en los aspectos productivos (EHRENFELD, 1993; SHADUR, 1995).

<sup>4</sup> Así lo apuntan 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).

<sup>5</sup> Entre los autores que afirman que la calidad es un factor competitivo se encuentran LEONARD y SASSER (1983), ROSS y SHETTY (1985), GARVIN (1987; 1988), 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), FERNÁNDEZ SÁNCHEZ (1996), GHOBADIAN y GALLEAR (1996), SARABIA y SERRANO (1996).

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.

Pese a estas discrepancias, en general, la consideración de la calidad como un factor clave y fuente de ventaja competitiva ha llevado a estudiar los efectos que la misma provoca sobre los resultados empresariales <sup>6</sup>.

Así, encontramos que abundan estudios que predicen y contrastan las relaciones positivas existentes entre la calidad de los productos finales y los resultados empresariales, medido principalmente por la mejora de indicadores de eficiencia y crecimiento <sup>7</sup>. Otros se han centrado, no tanto en los productos o servicios finales sino, en los procesos, analizando las prácticas organizativas y técnicas de calidad empleadas por las organizaciones <sup>8</sup>.

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 cuales los principios guían los esfuerzos y los instrumentos de gestión de calidad a aplicar.

Por otro lado, también existen estudios que evalúan los efectos que los diferentes enfoques de gestión de la calidad tienen sobre los resultados empresariales, pudiéndose distinguir dos tipos de estudios: por un lado, aquellos que analizan los efectos que los enfoques de aseguramiento de la cali-

<sup>6</sup> En el ámbito internacional, podemos destacar los estudios 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).

<sup>7</sup> Así lo hacen CAPON, FARLEY y HOENING (1990), PARADISE-TORNOW (1991), WILEY (1991) STRATTON (1991), WISNER y EAKINS (1994), RUST, ZAHORIK y KEININGHAM (1995), GHOBADIAN y GALLEAR (1996) y REED, LEMAK y MONTGOMERY (1996).

<sup>8</sup> Ejemplos son los de NARVER y SLATER (1990), BENSON, SARAPH y SCHROEDER (1991), MANN y KEHOE (1994), FLYNN, SCHROEDER y SAKAKIBARA (1995), POWELL (1995), GHOBADIAN y GALLEAR (1996), REED *et al.* (1996), LEAL (1997) y ZHANG (2000).



dad provocan en la empresa, concretamente analizando el modelo de referencia de las normas ISO 9000; y, por otro, aquellos que tienen por objeto conocer cuál es la influencia que ejerce la GCT sobre los resultados empresariales.

Respecto al primer grupo de estudios mencionado <sup>9</sup>, abunda el análisis de los beneficios que la implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad puede reportar a la organización, aunque hay que señalar la falta de homogeneidad a la hora de establecer los indicadores para la medición de los resultados empresariales.

En cualquier caso, 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 existente a la hora de establecer una relación entre calidad y las demás variables empresariales, pero a la luz de la evidencia empírica de los trabajos revisados se confirma que existe una incidencia positiva de la implantación de los sistemas de gestión de la calidad sobre el rendimiento económico-financiero de las organizaciones.

Hasta la fecha, respecto a la GCT la literatura académica siempre ha prestado más atención a cómo implantar este enfoque, es decir, a los aspectos relacionados con el proceso, que a su propio contenido, es decir, a la sustancia de sus actividades 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). En esta línea, especial mención requieren los trabajos de HENDRICKS y SINGHAL (1996, 1997a y b, 1998, 1999) al relacionar positivamente la GCT con el desempeño financiero, medido en términos de crecimiento, eficiencia y valor de mercado de la empresa.

Además, hay que señalar la escasa homogeneidad que existe en los trabajos empíricos realizados 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.

Hoy en día, muchas empresas para competir en los entornos actuales caracterizados por una creciente globalización de mercados, fuerte intensidad competitiva, cambios en los gustos y hábitos de los clientes y gran desarrollo tecnológico e innovación han optado por la implantación de sistemas de gestión de la calidad, ya que resulta indudable que 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).

<sup>9</sup> Ejemplos son los estudios de RAO, RAGUNATHAN y SOLIS (1997), BEATTIE y SOHAL (1999), HUANG, HORNG y CHEN (1999), SIMMONS y WHITE (1999), DIZ, URGAL, GUEIMONDE y ARÉVALO (2000), GONZÁLEZ y FERNÁNDEZ (2000) y MARTÍNEZ, BALBASTRE, ESCRIBÁ y GONZÁLEZ (2000).

Pero además, resulta necesario no sólo obtener ventajas competitivas sino garantizar la sostenibilidad de las mismas a lo largo del tiempo. En este aspecto la GCT 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). 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 GCT 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. 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.

Las competencias distintivas hacen referencia al conjunto de destrezas y capacidades diferenciadas, activos y rutinas que la empresa posee y le confieren la base para la ventaja competitiva sostenible. Estas competencias son aquello que la organización realiza mejor que sus competidores (SELZNICK, 1957; ANSOFF, 1965; HOFER y SCHENDEL, 1978) y, según ANDREWS (1987), lo que la empresa realiza especialmente bien.

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.

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 requieren estas dos características, sino que resulta imprescindible que los recursos sean activos estratégicos <sup>10</sup>.

Además, 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.

---

<sup>10</sup> Se denominan activos estratégicos a los recursos y capacidades cuando son determinantes de la ventaja competitiva de la organización. Existen una serie de características determinantes para considerar si los recursos son estratégicos o no. 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. Además, 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, la ventaja competitiva proviene de los recursos intangibles, que proporcionan competencias distintivas a la empresa las cuales permiten obtener unos beneficios superiores, es decir, un desempeño organizativo mejor.

#### 4. OBJETIVOS E HIPÓTESIS A CONTRASTAR

En este trabajo consideramos que los principios en que se apoyan los diferentes enfoques de gestión de la calidad supondrán la utilización de técnicas y prácticas de calidad distintas, así como del grado de implantación de las mismas. Nuestro interés se centra en observar cómo repercute todo esto sobre los resultados empresariales.

La principal aportación de esta investigación es considerar que el impacto que produce la implantación de sistemas de gestión de la calidad sobre los resultados empresariales viene explicado por su contribución en la generación de diversas competencias distintivas.

A grandes rasgos y en esta línea pretendemos demostrar que *las empresas con un enfoque de GCT obtienen mejores resultados empresariales que las empresas con un enfoque de aseguramiento de la calidad, debido a las diferencias en competencias distintivas generadas por ambos enfoques.*

Para conseguir nuestro propósito hemos planteado un modelo teórico y enunciado una serie de hipótesis que se pretenden contrastar.

En primer lugar, vamos a clasificar las empresas según el enfoque de gestión de calidad que adopten. Así, distinguiremos aquellas 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 ambos enfoques ya han sido puestas de manifiesto en epígrafes anteriores, 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.

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 sistema <sup>11</sup>.

En esta línea, planteamos las dos primeras hipótesis de esta investigación:

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

<sup>11</sup> Esta afirmación es avalada por los trabajos de DEAN y BOWEN (1994), SAUNDERS y PRESTON (1994), SITKIN, SUTCLIFFE y SCHROEDER (1994), HILL y WILKINSON (1995), POWELL (1995), BOADEN (1997) y LAU y ANDERSON (1998).

H2: *Los principios de la calidad dependen del enfoque de gestión de la calidad adoptado por la empresa.*

Por tanto, la eficacia de los esfuerzos realizados en materia de calidad depende del apoyo de las técnicas sobre los principios, y en este sentido el soporte cultural de la organización va a suponer la obtención de resultados significativamente superiores respecto de aquellas empresas que implantan sistemas de calidad sin tener este apoyo <sup>12</sup>.

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 mejores resultados empresariales.*

Esta relación ha sido puesta de manifiesto por numerosos autores <sup>13</sup> que han analizado la ventaja competitiva desde la perspectiva de los recursos y capacidades y han expresado que los activos estratégicos y su gestión son la clave para conseguir ventajas competitivas sostenibles, aunque hay que señalar que son muy pocos los que han realizado estudios empíricos que confirmen 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.

Por otro lado, 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 orien-

<sup>12</sup> Esta posición teórica es sostenida por estudios como los de ATKINSON (1990), GRANT, SHANI y KRISHNAN (1994), CAMISÓN (1995), HENDRICKS y SINGHAL (1997a, 1999) y LEAL (1997).

<sup>13</sup> Como por ejemplo, AAKER (1989), DIERICKX Y COOL (1989), BARNEY (1991), AMIT y SCHOEMAKER (1993), BLACK y BOAL (1994), LADO y WILSON (1994), TAMPOE (1994), FERNÁNDEZ (1995) u OLIVER (1997).

tado principalmente a la aplicación de prácticas y técnicas que enfatizan sobre todo aspectos relacionados con el proceso productivo. Por lo tanto, en este enfoque predominan las prácticas relacionadas con los aspectos técnicos. Sin embargo, un enfoque de GCT 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 *et al.*, 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.*

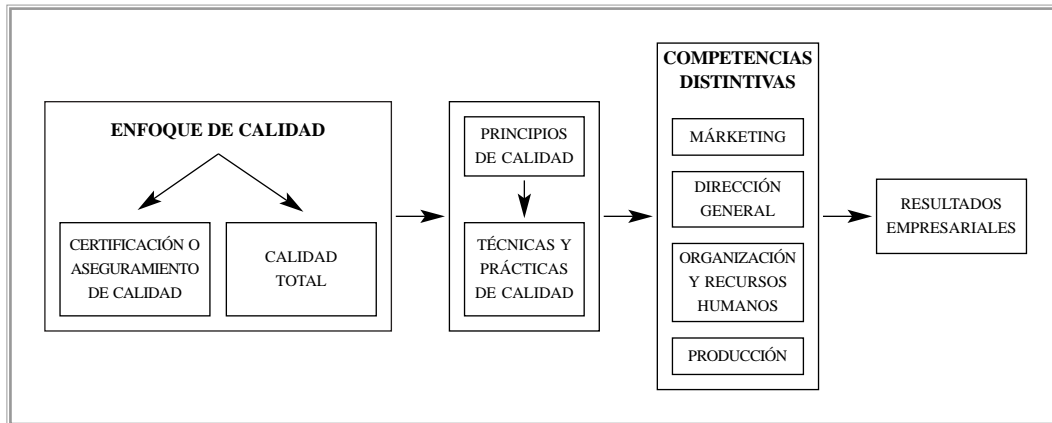
H4d: *No hay diferencias significativas entre el enfoque de aseguramiento y el enfoque de gestión de la calidad total respecto a la generación de competencias distintivas en producción.*

Y por último, debido a la diferencia de competencias distintivas que generan la adopción de un enfoque u otro, proponemos la última hipótesis:

H5: *Las empresas que adopten un enfoque de gestión de la calidad total obtendrán mejores resultados empresariales que las que adopten un enfoque de aseguramiento de la calidad.*

El esquema que permite seguir cuáles son las variables estudiadas y la posible relación entre ellas se refleja en la **figura 2**. Esta figura muestra las relaciones objeto de análisis en esta investigación y que utilizamos para el desglose de las hipótesis a contrastar.

**Figura 2.** Modelo de relaciones entre el enfoque de calidad, principios y técnicas de calidad, competencias distintivas y resultados empresariales.



## 5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

### 5.1. Determinación de la muestra.

#### 5.1.1. Tamaño de la muestra y método de muestreo.

Para aportar evidencia empírica sobre los objetivos propuestos, se desarrolló una investigación cuya población objeto de estudio estaba compuesta por medianas y grandes empresas de servicios ubicadas en España que desempeñan su actividad, principalmente, en los sectores de hostelería, banca, seguros, transporte y hospitalario. La selección de la muestra se llevó a cabo mediante un procedimiento estratificado por sectores, a partir del directorio de empresas denominado *Duns 50.000 principales empresas españolas, edición 2000*. La población que en dicha base se corresponde con los sectores considerados supone un total de 797 empresas.

Tal y como refleja la **tabla 3**, las empresas seleccionadas y encuestadas fueron 152. De éstas, solamente 116 tenían implantado un sistema de calidad que se correspondía con un enfoque de aseguramiento de la calidad o con uno de gestión de la calidad total, por lo que estas 116 fueron las que sirvieron para llevar a cabo este trabajo. La recogida de datos se produjo a través de entrevistas personales realizadas a los directores generales o directores de calidad de dichas empresas, y para llevar a cabo dichas entrevistas se utilizó un cuestionario estructurado (**anexo I**).

**TABLA 3. Ficha técnica de la investigación.**

UNIVERSO Y ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	797 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	116 empresas
NIVEL DE CONFIANZA	95%
ERROR MUESTRAL	± 7%
PROCEDIMIENTO DE MUESTREO	Muestreo aleatorio estratificado por sectores
TIPO DE ENTREVISTA	Entrevista personal con cuestionario estructurado a directores generales o directores de calidad

### 5.1.2. Características de la muestra.

En primer lugar, respecto a la distribución de la muestra por sectores (**tabla 4**), 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 70,7% de las empresas y el resto, el 29,3%, lo constituyen empresas que realizan otra serie de actividades pero también pertenecientes al sector servicios.

**TABLA 4. Distribución por sectores.**

SECTORES	% empresas	Número de empresas
Hostelería .....	14,7	17
Bancario .....	10,3	12
Seguros .....	15,5	18
Transporte .....	18,1	21
Hospitales .....	12,1	14
Otros servicios .....	29,3	34
	100,0	116

En cuanto a la localización geográfica de las empresas pertenecientes a la muestra figura en la **tabla 5**. 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 5. Localización geográfica.**

ÁREA GEOGRÁFICA	% empresas	Número de empresas
Andalucía .....	6,9	8
Cataluña .....	28,4	33
Comunidad Valenciana .....	18,1	21
Galicia .....	8,6	10
La Rioja .....	7,8	9
Madrid .....	20,7	24
País Vasco .....	9,5	11
	100,0	116

Por otro lado, 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.

Asimismo, debido a su importancia en el marco de esta investigación es interesante conocer la distribución de las empresas en función del enfoque de calidad que declaran haber adoptado. En este sentido, más de la mitad de las empresas entrevistadas –80 empresas que suponen el 68,9% de la muestra– declaran seguir un enfoque de aseguramiento de la calidad, y de ellas 68 reconocen estar certificadas tomando como referencia las normas de la serie ISO 9000 o alguna norma sectorial.

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 contra, un total de 36 empresas –el 31,1% de la muestra– declaran que su sistema de gestión de la calidad está basado en la filosofía de la calidad total. De ellas, 27 reconocen expresamente seguir este enfoque utilizando como marco de referencia el Modelo EFQM de Excelencia que subyace al Premio Europeo a la Calidad, lo que pone de manifiesto la importancia que este marco de trabajo tiene para el desarrollo de la gestión de la calidad total en el ámbito europeo.



Finalmente, el 74,1% de aquellas que basan la implantación de la calidad total en el Modelo EFQM de Excelencia –20 empresas– posee una certificación de su sistema de calidad mientras que el 25,9% restante –7 empresas– manifiesta haberse decantado por la implantación de este enfoque sin haber obtenido certificación alguna.

## 5.2. Recogida de información: el cuestionario.

En este trabajo se empleó un cuestionario personal para recoger la información necesaria. En primer lugar, se solicitó la colaboración de los directivos de las empresas que componen la muestra a través de una carta de presentación de la investigación que fue enviada por vía postal y por fax. Posteriormente, se procedió a concertar entrevistas personales con los directores generales o, en algunos casos, directores de calidad, durante las cuales se cumplimentaron los cuestionarios.

La estructura del cuestionario utilizado, tal y como ha sido empleado para esta investigación, figura en el **anexo I**<sup>14</sup>. El cuestionario consta de 34 preguntas, de las cuales son: 4 cuestiones de identificación, que nos servirán para clasificar a las empresas de la muestra según el enfoque de calidad adoptado; 2 preguntas para conocer algunas características de la empresa, concretamente la composición de la plantilla y los niveles jerárquicos de la organización; 9 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 medir las competencias distintivas de la empresa<sup>15</sup>; y por último, 1 pregunta, compuesta por 25 ítem, referente al desempeño organizativo, que se corresponde con la escala planteada por CAMISÓN (1999a) para medir los resultados empresariales.

## 5.3. Técnicas de análisis de los datos.

Previamente al tratamiento de los datos, fue necesario codificar las preguntas y depurar la base de datos una vez introducidos éstos, para detectar posibles errores. Realizadas estas comprobaciones, procedimos al análisis de los datos encaminado a contrastar las hipótesis planteadas, utilizando, principalmente, los programas *SPSS 9.0 para Windows* y *LISREL versión 8.3*. El procesamiento estadístico de los datos supone la aplicación de distintos métodos de análisis en función de la información que se desea obtener. En esencia, en nuestro trabajo se distinguen los siguientes puntos:

<sup>14</sup> Aunque el núcleo de la investigación se ha desarrollado sobre un determinado conjunto de cuestiones, que han permitido desarrollar y validar el modelo teórico propuesto, en el cuestionario empleado en este trabajo, se han recogido también preguntas adicionales, enfocadas a enriquecer la información disponible.

<sup>15</sup> Siguiendo a CAMISÓN (1999b), se pueden considerar seis tipos de competencias distintivas: (1) en *márketing* o comerciales; (2) en producción; (3) en tecnología e I+D; (4) en finanzas; (5) directivas; (6) organizativas y en recursos humanos. El presente trabajo 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 antes citadas, principalmente por ser los ámbitos donde es de prever que se encuentren diferencias significativas derivadas de las estrategias de calidad de la empresa.

### 1. Descripción y clasificación de los datos:

Entre las técnicas utilizadas se pueden citar principalmente el cálculo de diversos parámetros estadísticos que nos permiten ordenar la información de que se dispone sin establecer relaciones cuantitativas; es decir, tratamos de obtener parámetros que describan los resultados de las entrevistas para su posterior interpretación.

### 2. Fiabilidad y validez de las escalas utilizadas <sup>16</sup>:

En primer lugar, para conocer la fiabilidad de las escalas hemos calculado para todas ellas el  $\alpha$  de Cronbach, tras realizar una depuración de *ítem* 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:

Concretamente, los procedimientos estadísticos seguidos 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 los resultados empresariales.
- Modelos de ecuaciones estructurales, concretamente *path analysis*, y ANOVAS para la contrastación de las restantes hipótesis (H4 y H5).

---

<sup>16</sup> Los resultados de la evaluación de las escalas empleadas están recogidos en el **anexo II**.

#### 4. Validez del modelo teórico propuesto:

En último lugar, se ha utilizado la metodología de los modelos de ecuaciones estructurales <sup>17</sup>, mediante el programa LISREL <sup>18</sup> 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.

## 6. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Tras la recogida de datos y la aplicación de las técnicas estadísticas apropiadas, en este apartado pasamos a exponer los resultados más relevantes obtenidos en esta investigación.

### 6.1. Hipótesis que relacionan los principios y las técnicas 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.

---

<sup>17</sup> 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 una perspectiva más realista 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.

<sup>18</sup> 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).

La primera hipótesis afirma 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 <sup>19</sup>, los resultados obtenidos son mostrados en la **tabla 6**.

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 de aseguramiento de la calidad y las que siguen un enfoque de gestión de la calidad total.

Si se observan los resultados mostrados en la **tabla 6**, encontramos diferencias significativas entre los dos enfoques 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 <sup>20</sup> 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

<sup>19</sup> 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 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.

<sup>20</sup> 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.

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.

Asimismo, 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 parecen sorprendentes si tenemos en cuenta el marco teórico que define y caracteriza el enfoque de GCT frente al enfoque de aseguramiento. 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 6. 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

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	% empresas		Coeficiente Phi
	GCT N = 36	AC N = 80	
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
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: los principios de la calidad dependen del enfoque de gestión de la calidad adoptado por la empresa.

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 apoyen sus acciones frente a las empresas que adopten enfoques de aseguramiento de la calidad.

Como se desprende de la **tabla 7**, 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. 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 8**.

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 7. 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 8** 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 ítem 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 9**.

A partir de los resultados mostrados en las **tablas 8 y 9**, 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 8. Prueba *t* de Student para muestras independientes aplicada a las variables relacionadas con los principios de la GCT.**

PRINCIPIOS	Medias		Test de Levene		Prueba <i>t</i> para igualdad de medias	
	GCT	AC	F	Sig.	<i>t</i>	Sig.
<b>Orientación al cliente</b>						
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
<b>Liderazgo y compromiso de la dirección</b>						
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
<b>Compromiso y participación de los empleados</b>						
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
<b>Trabajo en equipo</b>						
Estímulo y promoción del trabajo en equipo en la organización .....	4,03	3,80	1,384	0,242	1,374	0,172
<b>Formación</b>						
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



PRINCIPIOS	Medias		Test de Levene		Prueba t para igualdad de medias	
	GCT	AC	F	Sig.	t	Sig.
<b>Cooperación con proveedores</b> Capacidad para tener buenas relaciones y obtener información de los proveedores .....	3,97	3,42	0,256	0,614	3,495***	0,001
<b>Mejora continua</b> Acciones para la mejora continua desarrolladas en la empresa .....	4,17	4,21	0,093	0,761	-0,224	0,823
<b>Gestión de procesos</b> 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
<b>Cultura organizativa de calidad</b> 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

<sup>1</sup> Las medias para cada ítem oscilan entre un intervalo donde «1» es el valor mínimo y «5» es el valor máximo.

\*\*\* Nivel de significación  $p \leq 0,01$   
\*\* Nivel de significación  $p \leq 0,05$   
\* Nivel de significación  $p \leq 0,10$

TABLA 9. Prueba KRUSKAL-WALLIS para muestras independientes.

PRINCIPIOS	$\chi^2$	Sig.
<b>Formación</b>		
Interés en la formación y desarrollo del personal .....	6,608***	0,010
<b>Cultura de calidad</b>		
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 $p \leq 0,10$		

## 6.2. Hipótesis que relaciona 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 «resultados empresariales» 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 <sup>21</sup> para determinar la existencia de relación entre ellas y su sentido.

Como se puede apreciar en la **tabla 10**, 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.

<sup>21</sup> 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 de los resultados empresariales (**anexo I**). Gracias a que la fiabilidad de dichas escalas es muy elevada (en todos los casos el alfa de Cronbach es superior a 0,90), 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.

**TABLA 10. Coeficientes de correlación entre las competencias distintivas y los resultados empresariales.**

	Resultados empresariales
Competencias distintivas en márketing .....	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 márketing 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 analysis* <sup>22</sup>, donde utilizando la matriz de covarianzas <sup>23</sup> vamos a tratar de evaluar una serie de relaciones causales, sirviéndonos para ello del método de máxima verosimilitud (ML). La **tabla 11** expone la bondad de ajuste para el diagnóstico global del modelo.

**TABLA 11. Índices de bondad del ajuste del *path analysis* del modelo que relaciona las competencias distintivas y los resultados empresariales.**

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

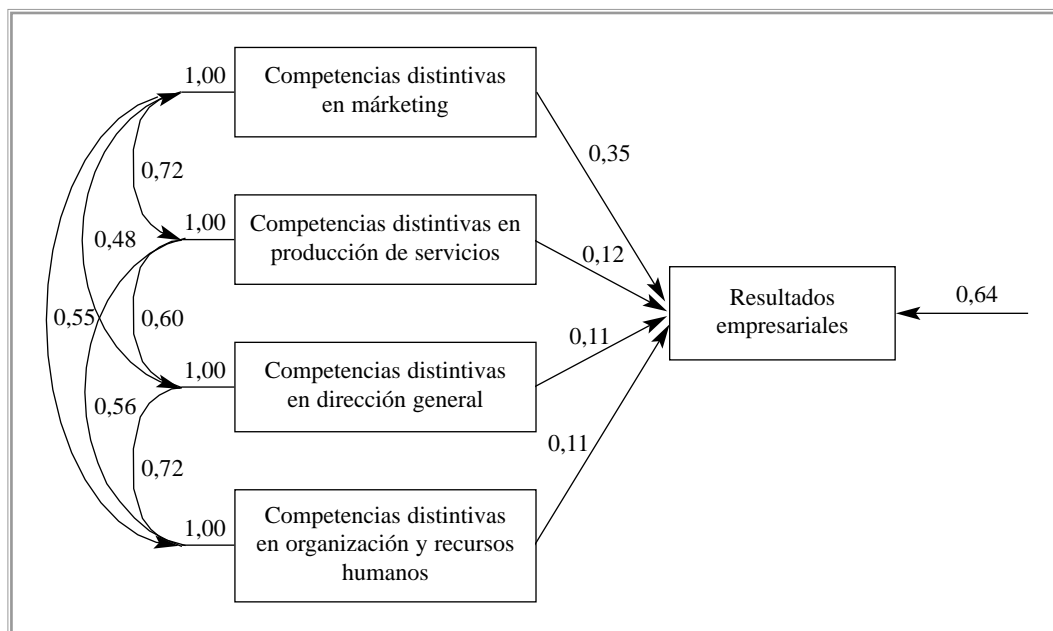
<sup>22</sup> El *path analysis* es una técnica empleada para evaluar la contribución directa causal de una variable sobre otra en una situación no experimental. Permite la estimación de los coeficientes de un conjunto lineal de ecuaciones estructurales, representando relaciones de causa y efecto establecidas por el investigador (JÖRESKOG y SÖRBOM, 1993a).

<sup>23</sup> 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).

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 11**, 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 3** se muestran las relaciones planteadas para contrastar que las competencias distintivas influyen sobre los resultados, como establecía nuestra tercera hipótesis.

**Figura 3.** Modelo que relaciona las competencias distintivas y los resultados empresariales: *path diagram* con las estimaciones estandarizadas.



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% ( $t = 2,57$ ) 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 mejores resultados empresariales.

### 6.3. 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 variables estudiadas, con la respectiva prueba de homogeneidad de la varianza. Los resultados obtenidos se muestran en la **tabla 12**.

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 12. 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:						
* $p \leq 0,10$						
** $p \leq 0,05$						

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.

#### 6.4. Hipótesis que relaciona el enfoque de calidad con los resultados empresariales.

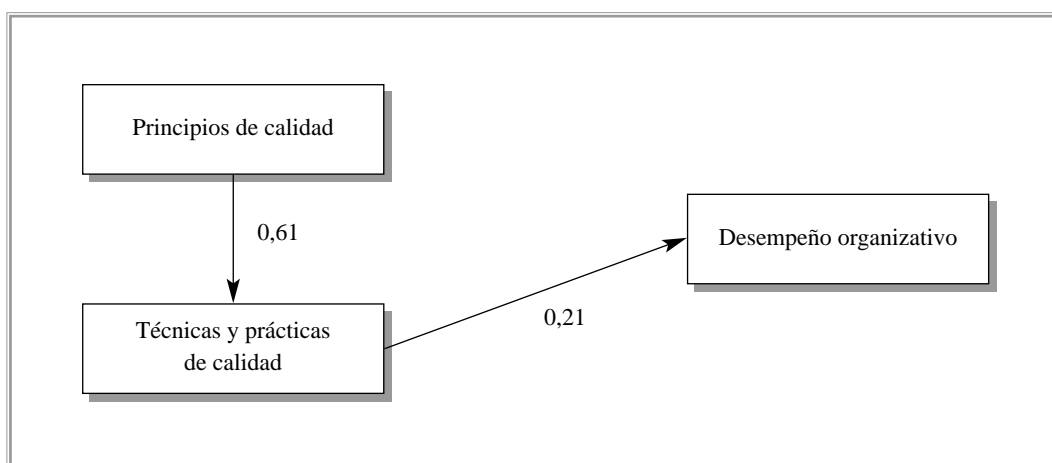
*A priori*, antes de considerar el papel intermediador que ejercen las competencias distintivas, la hipótesis que nos planteamos contrastar en este epígrafe afirma que la adopción de un determinado enfoque de gestión de la calidad tendrá repercusiones sobre los resultados empresariales alcanzados. Concretamente, nuestra predicción teórica es que aquellas empresas que siguen un enfoque de gestión de la calidad total obtendrán mejor desempeño que aquellas que adopten un enfoque de aseguramiento de la calidad (H5).

Para ello, hemos empleado las preguntas p12 y p13 del cuestionario (**anexo I**) 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 4**. Éstos indican que las relaciones entre los principios de la GCT y las técnicas operativas de calidad, así como entre las técnicas y el resultado, son todas positivas y significativas al nivel del 1% ( $t = 2,57$ ).

**Figura 4.** Modelo que relaciona los principios de calidad, las técnicas y prácticas de calidad y los resultados empresariales: *path diagram* con las estimaciones estandarizadas.



Gracias a que el modelo presenta unos buenos indicadores de la bondad del ajuste (**tabla 13**), la interpretación de los parámetros estimados positivos y significativos ( $t = 1,96$ ) 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 mejores resultados en la empresa.

**TABLA 13. Índices de bondad del ajuste del *path analysis* del modelo que relaciona los principios de calidad, las técnicas y prácticas de calidad y los resultados empresariales.**

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 H5 queda corroborada empíricamente.

### 6.5. 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 los resultados empresariales.

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 los resultados empresariales 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 14** 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 14. Índices de bondad del ajuste del *path analysis* del modelo que relaciona las competencias distintivas y los resultados empresariales bajo un enfoque de gestión de la calidad total.**

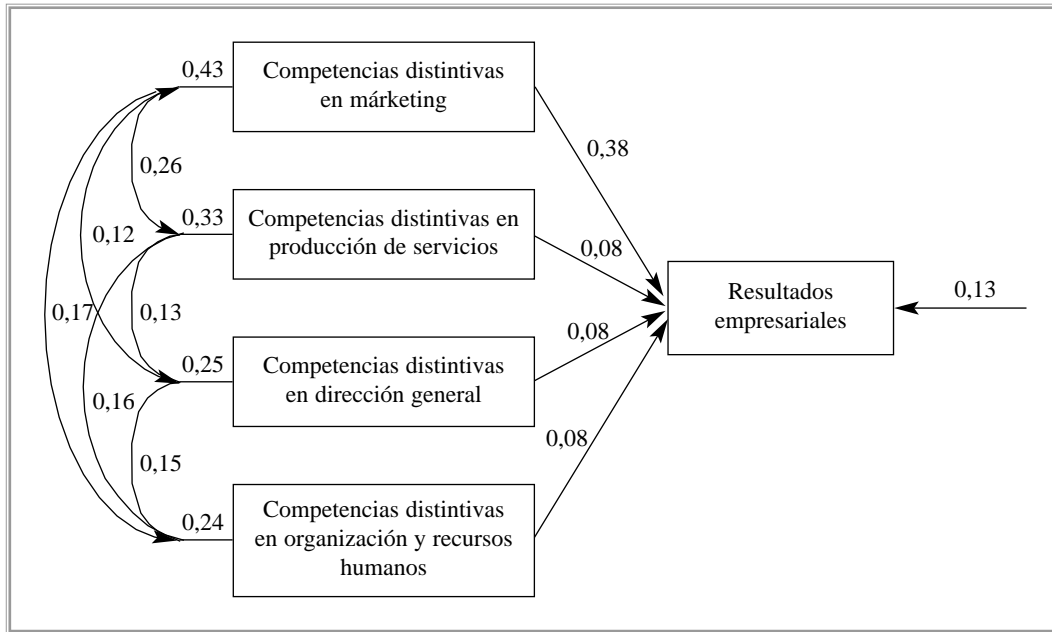
Medidas de ajuste absoluto	Medidas de ajuste incremental	Medidas de ajuste de parsimonia
GFI = 0,98 RMSEA = 0,001 SRMR = 0,027	AGFI = 0,87 NFI = 0,98	Chi-cuadrado = 1,54 Grados de libertad = 2 p = 0,46

Así pues, la interpretación de los parámetros estimados del primer modelo (**figura 5**) y su significación estadística conducen 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% ( $t = 2,57$ ). El resto de competencias distintivas en producción de servicios, dirección y organización y recursos humanos, aunque también ejercen una influencia positiva sobre los resultados empresariales, 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.** Modelo que relaciona las competencias distintivas y los resultados empresariales 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 los resultados empresariales en el caso de que la empresa siga un enfoque de aseguramiento de la calidad.

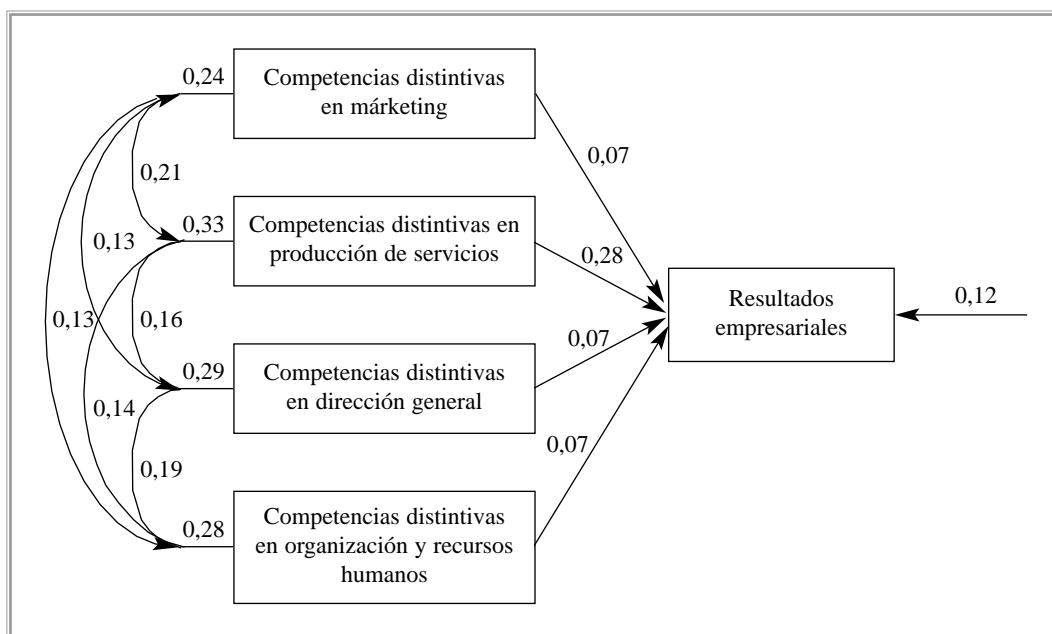
Los resultados de este segundo modelo estructural presentan también unos buenos indicadores de la bondad del ajuste (**tabla 15**). Esto nos permite interpretar los parámetros estimados del modelo encontrando que, en las empresas con un enfoque de aseguramiento de la calidad, todas las competencias distintivas 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% ( $t = 2,57$ ) (**figura 6**).

**TABLA 15. Índices de bondad del ajuste del *path analysis* del modelo que relaciona las competencias distintivas y los resultados empresariales 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 6.** Modelo que relaciona las competencias distintivas y los resultados empresariales 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 márketing en empresas con enfoques de gestión de la calidad total, ejercen una influencia sensiblemente superior sobre los resultados empresariales, 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).

## 6.6. Validez del modelo teórico propuesto.

Para contrastar el modelo, 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.

El diagnóstico global del modelo se realiza observando los índices de la bondad del ajuste. Como se puede observar en la **tabla 16** 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 16**. 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 16. 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 = 0,05690

Tras la obtención de estos buenos indicadores hemos interpretado los resultados arrojados por LISREL en lo referente a estimaciones estandarizadas, *path diagram* y *t-values*.

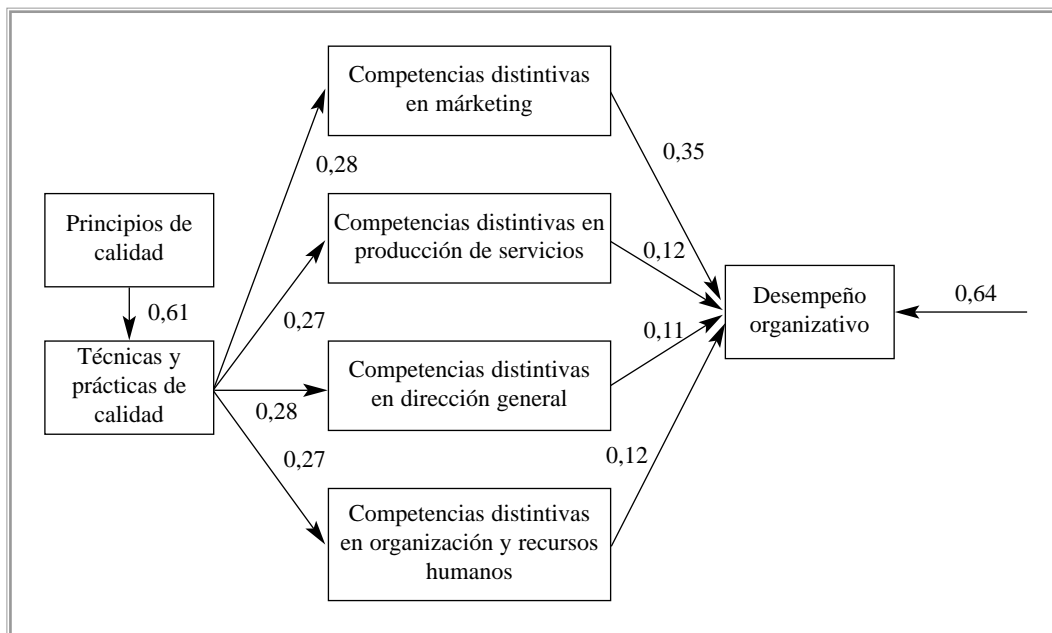
La **figura 7** recoge la solución estandarizada del modelo en un *path diagram*, lo cual facilita la localización de los resultados y la representación visual del modelo. Hemos de señalar que todos los estadísticos t (*t-values*) obtenidos han resultado significativos al nivel del 5% ( $t > 1,96$ ). Por tanto, podemos afirmar que el modelo global propuesto en la presente investigación resulta válido para interpretar las relaciones establecidas teóricamente a lo largo de toda la presente investigación.

En este sentido, podemos utilizar nuestro modelo para concluir que los principios de calidad están directa 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 los resultados empresariales, ya que todas influyen de manera significativa ( $t = 1,96$ ) 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 7.** Modelo teórico global: *path diagram* con las estimaciones estandarizadas.



## 7. 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 los 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.

En el presente trabajo, hemos distinguido entre empresas que siguen un enfoque de aseguramiento de la calidad, y las 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.

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 sistema<sup>24</sup>. 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 calidad<sup>25</sup>. De forma más concreta, los principios básicos que sirven de base a un enfoque de aseguramiento de la calidad 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 enfoque de gestión de la calidad total podemos agrupar en nueve los principios que resultan básicos y que recogen explícita o implícitamente todos los propuestos en la literatura. Éstos 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.

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.

<sup>24</sup> 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).

<sup>25</sup> 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.

De acuerdo con MORENO-LUZÓN *et al.* (2001), 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, encontramos 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.

Se ha obtenido evidencia empírica de 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 con los aspectos socio-culturales de la organización. Estos resultados coinciden con los alcanzados por CAMISÓN *et al.* (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.

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; 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.

Respecto a la relación existente entre la calidad y los resultados empresariales, ésta ha despertado en la última década un notable interés para la investigación, tal y como lo indica la abundante literatura encontrada <sup>26</sup>. 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. Pero,

<sup>26</sup> 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).

hasta la fecha los estudios que relacionan la gestión de la calidad y los resultados empresariales han presentado limitaciones de carácter básicamente metodológico, por tanto, no es sorprendente que los resultados derivados de estas investigaciones conduzcan a conclusiones incluso contradictorias.

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 van a ser diferentes. En relación a este aspecto, los resultados obtenidos nos llevan a concluir que las empresas que adoptan un enfoque de gestión de la calidad total obtienen mejores resultados empresariales que las que adoptan un enfoque de aseguramiento de la calidad.

La justificación teórica de estas diferencias se centra en la relación entre el enfoque de gestión de la calidad total y la obtención de ventajas competitivas. La predicción teórica inicial es 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 mejores resultados empresariales. 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.

En este sentido, nuestra principal aportación es que el impacto que producen los sistemas de gestión de la calidad sobre los resultados empresariales 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.

Entonces, 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 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.

También, la relación entre las diferentes competencias distintivas poseídas por la organización y los resultados empresariales es puesta de manifiesto en este trabajo. Los resultados muestran que todas las competencias distintivas estudiadas (comerciales, de producción de servicios, directivas y organizativas) repercuten significativamente y de forma positiva sobre los resultados empresariales. Cabe destacar 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; y 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.

Respecto a la relación entre las competencias distintivas y 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.

Hay que señalar que, contrariamente a lo esperado, hemos encontrado 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 conduce a pensar que no se tienen por qué encontrar diferencias es el énfasis que ambos enfoques ponen sobre el sistema productivo.

Otro resultado relevante encontrado es que, bajo un enfoque de gestión de la calidad total, aunque todas las competencias generadas inciden positivamente sobre los resultados empresariales, 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 operativas de 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.



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 los resultados empresariales encontramos que, en las empresas con enfoques de gestión de la calidad total, las competencias distintivas que más repercuten sobre los resultados 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 los resultados son las relacionadas con la producción de servicios.

Todo lo expuesto anteriormente queda recogido en el modelo teórico 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 los resultados empresariales.

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 de empresas.

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 conlleva 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 los resultados 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.

## 8. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Como en cualquier investigación empírica, las principales limitaciones proceden de la muestra seleccionada y hay que tener en cuenta que, aunque el tamaño de la muestra resulte suficiente para la aplicación de la metodología estadística, los resultados derivados de ella deben ser interpretados con precaución.

Por otro lado, otra posible limitación que podría ser apuntada es la relativa a cómo se ha llevado a cabo la medición de los resultados empresariales. Algunos autores siguen abogando por la utilización de medidas objetivas, pero 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 y se considera que 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).

Esta investigación se ha centrado únicamente en empresas del sector servicios y consideramos que sería interesante estudiar 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 este trabajo, 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 estudiar 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.

Todo ello contribuirá realmente a conocer cuáles son los efectos que produce la gestión de la calidad en la empresa y determinar cuáles son los factores clave a los que se les debe prestar especial atención de cara a conseguir ventajas competitivas sostenibles.

## BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D.A. (1989): «Managing Assets and Skills: The Key to Sustainable Competitive Advantage». *California Management Review*, 31 (2), 91-106.
- 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.
- ANDREWS, K. (1987): *The Concept of Corporate Strategy* (3.<sup>a</sup> ed.). Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.
- ANSOFF, H.I. (1965): *Corporate strategy*. McGraw-Hill, Nueva York.
- ATKINSON, A.A. (1990): *Creating culture change: the key to successful Total Quality Management*. IFS Publications.
- BADÍA, A. y S. BELLIDO (1999): *Técnicas para la gestión de la calidad*. Ed. Tecnos, Madrid.
- 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.
- BARNEY, J.B. (1991), «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- 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.
- 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 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.
- 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.
- BOADEN, R.J. (1997): «What is Total Quality Management...and does it matter?». *Total Quality Management*, 8 (4), 153-171.

- BUENO, E. (1995): «La competitividad en la empresa: un enfoque de "Organización", y una referencia a España». *Dirección y Organización*, 13 (1), 5-15.
- CAMISÓN, C. (1995): «Liderazgo, cultura organizativa y formación hacia la calidad: un análisis empírico en la industria hotelera». En AACCC (1995): *Calidad por y para el hombre*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 139-145.
- 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-ítem 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.
- 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.
- CARMINES, E.G. y R.A. ZELLER (1979): *Reliability and validity assessments*. Sage, Beverly Hills.
- CASSIDY, M.P. (1996): «Streamlining TQM». *Proceedings of the First International Conference on ISO 9000 & Total Quality Management*. De Monfort University, Leicester, 315-320.
- 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.
- 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.
- CONTI, T. (1993): *Building Total Quality: a Guide for Management*. Chapman & Hall, Londres.
- CORRIGAN, J. (1994): «Is the ISO 9000 the Path to Total Quality Management?». *Quality Progress*, 27 (5), 33-36.
- 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, 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.
- DALE, B.G. (1994): *Managing Quality*. Prentice-Hall, New York.
- 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.
- 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.
- 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, 237-246, 2-4 de febrero, Vilamoura (Algarbe), Portugal.
- DOTCHIN, J.A. y J.S. OAKLAND (1992): «Theories and concepts in total quality management». *Total Quality Management*, 3 (2), 133-145.
- 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.
- EHRENFELD, T. (1993): «Juran, Moss kanter, Peters... y la Calidad Total». *Harvard-Deusto Business Review*, 18-21.
- ESCRIG, A. (1998): *Dirección de calidad total y ventaja competitiva en la PYME*. Club Gestión de Calidad, Madrid.
- E.F.Q.M. (1999): *Modelo EFQM de Excelencia*. Club Gestión de Calidad, Madrid.
- FEIGENBAUM, A.V. (1956): «Total Quality Control». *Harvard Business Review*, nov.-dec., 93-101.
- FEIGENBAUM, A.V. (1961): *Total Quality Control*. McGraw-Hill, New York.
- FEIGENBAUM, A.V. (1991): *Control total de la calidad*. Ed. Continental, 8.ª 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 (1998): «Los recursos intangibles como factores de competitividad en la empresa». *Dirección y Organización*, 20, 83-98.

- 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.
- 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.
- 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.
- GHOBIAN, A. y D.N. GALLEAR (1996): «Total Quality Management in SMEs». *The International Journal of Management Science*, 24 (1), 83-106.
- GHOBIAN, A. y S. SPELLER (1994): «Gurus of quality: a framework for comparison». *Total Quality Management*, 5 (3), 53-69.
- 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 de junio, Jaén. CD.
- 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.; 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.
- 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; R.L. TATHAM y W.C. BLACK (1999): *Análisis multivariante*, 5.ª ed., Ed. Prentice Hall Iberia, Madrid.
- HALL, R. (1993): «A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage». *Strategic Management Journal*, 14 (8), 607-618.
- HAMEL, G. y C.K. PRAHALAD (1994): «Competing for the Future». *Harvard Business Review*, 72 (4), 122-128.

- 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.º trimestre, 40-46.
- 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.
- 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.
- 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.
- HUANG, F.; C. HORNG y C. CHEN (1999): «A study of ISO 9000 process, motivation and performance». *Total Quality Management*, 10 (7), 1009-1025.
- ISHIKAWA, K. (1986): *Guide to Quality Control*. Asian Productivity Organization, Tokyo.
- JAMES, P. (1997): *Gestión de la Calidad Total*. Prentice Hall Iberia, Madrid.
- 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. (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.; F.M. GRZYNA y R.S. BINGHAM (1974): *Quality Control Handbook* (3.<sup>rd</sup> ed.), McGraw-Hill, New York.
- JURAN, J.M.; L.A. SEDER y F.M. GRZYNA (1962): *Quality Control Handbook* (2.<sup>nd</sup> ed.), McGraw-Hill, New York.
- 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.
- 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*, n.º 31.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- LINKOW, P. (1989): «Is your culture ready for Total Quality?». *Quality Progress*, 22 (11).
- LORENS, F.J. (1998): «Dirigir el cambio de la cultura organizacional hacia la calidad total». *Alta Dirección*, 198, 21-27.
- LUCHS, R. (1986): «Successful businesses compete on quality not costs». *Long Range Planning*, 19 (1), 12-17.
- 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*. 2.<sup>a</sup> ed., Prentice Hall, México.
- MANN, R. y D. KEHOE (1995): «Factors affecting the implementation and success of TQM». *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12 (1), 11-23.
- 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 de septiembre, Oviedo, CD.



- MCCOLL-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.
- MIQUEL, S.; E. BIGNÉ; J.P. LÉVY; A.C. CUENCA y M.J. MIQUEL (1997): *Investigación de Mercados*. McGraw-Hill, Madrid.
- MORENO-LUZÓN, M.D.; F. PERIS y T. GONZÁLEZ (2001): *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Ed. Prentice Hall, Madrid.
- NARVER, J.C. y S.F. SLATER (1990): «The effect of a market orientation on business profitability». *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.
- NUNNALLY, J.C. (1978): *Psychometric Theory*. 2.<sup>a</sup> ed., McGraw-Hill, Nueva York.
- NUNNALLY, J.C. e I.H. BERSTEIN (1994): *Psychometric Theory*. 3.<sup>a</sup> ed., McGraw-Hill, U.S.A.
- NUROSIS, M.J. (1993): *SPSS. Statistical Data Analysis*. SPSS Inc.
- OLIVER, C. (1997): «Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource Based Views». *Strategic Management Journal*, 18 (9), 697-713.
- PADRÓN, V. (1996): «Análisis comparativo de los distintos enfoques en la gestión de la calidad». *Esic Market*, 548 (julio-septiembre), 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.
- 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.
- PORTER, L.J. y A.J. PARKER (1993): «Total quality management – the critical success factors». *Total Quality Management*, 4 (1), 13-21.
- POWELL, T.C. (1995): «Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study». *Strategic Management Journal*, 16 (1), 15-37.
- 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.
- RANGONE, A. (1997): «Linking organizational 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, 1751-53.
- RAO, S.S.; T.S. RAGHUNATHAN y L.E. SOLIS (1997): «Does ISO 9000 have a effect on quality management practices?» An international empirical study. *Total Quality Management*, 8 (6), 335-346.
- 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.
- ROSS, J.E. e Y.K. SHETTY (1985): «Making quality a fundamental part of strategy». *Long Range Planning*, 18 (1), 53-58.
- RUMELT, R.P. (1987): «Theory, strategy, and entrepreneurship». En Teece (ed.), *The competitive challenge*, Ballinger, Cambridge, MA, 137-158.
- 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.
- 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.
- 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.
- SCOTT, C.J. (1995): «Efficiency gains to Total Quality Management». *Quality Management Journal*, 2 (2), 5.
- SELZNICK, P. (1957): *Leadership in Administration: A Sociological Perspective*. Harper & Row, New York. Citado por Grant (1995), Fernández y Suárez (1996) y Ventura (1998).
- SHADUR, M.A. (1995): «Total quality-systems survive, cultures change». *Long Range Planning*, 28 (2), 115-125.
- 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.
- 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.

- SNOW, C.C. y L.G. HREBINIAK (1980): «Strategy, distinctive competence and organizational performance». *Administrative Science Quarterly*, 25 (2), 317-336.
- SPITZER, R.D. (1993): «Total Quality Management: The only source of sustainable competitive advantage». *Quality Progress*, 26 (6), 59-64.
- 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.
- 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.
- 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, 545-559.
- 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.
- VENKATRAMAN, N. (1989): «Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement». *Management Science*, 35 (8), 942-962.
- 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.
- WERNERFELT, B. (1984): «A resource based view of the firm». *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- 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.
- 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.
- 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.

## ANEXO I. EL CUESTIONARIO

N.º 

**Por favor, responda a las siguientes preguntas señalando con una cruz la respuesta correcta.**

1. Sector al que pertenece su empresa:

Hostelería       Bancario       Seguros       Transporte       Hospitalario

Otros: \_\_\_\_\_

2. ¿Su empresa ha implantado un Plan de Calidad?

SÍ                                       NO                                      ¿Desde cuándo?

2.a. En caso de haber implantado un Plan de Calidad, señale el período de tiempo para el cual ha sido elaborado:

1. Un año	
2. Dos-tres años	
3. Cuatro-cinco años	
4. Seis-diez años	
5. Más de diez años	

3. ¿Está su empresa certificada?       SÍ  
 NO

3.a. Sólo en caso de que su empresa esté certificada, indicar:

¿Por qué normas?       ISO 9000  
 ISO 14000  
 Normas sectoriales (marca Q, por ejemplo)

3.b. Desde el inicio de acciones referentes a la calidad, ¿cuánto tiempo le supuso a la empresa conseguir la certificación?

Menos de 1 año       1-2 años       3-4 años       Más de 4 años

4. ¿Su empresa ha desarrollado alguna vez procesos de autoevaluación de acuerdo con los criterios establecidos por el Modelo EFQM de Excelencia?

SÍ                                       NO

**CARACTERÍSTICAS GENERALES**

5. Distribuya la plantilla de la empresa en las siguientes partes de la organización, indicando el n.º de empleados en cada parte.

1. Personal directivo	
2. Cuadros medios	
3. Técnicos especialistas	
4. Personal de apoyo y de servicios diversos	
5. Personal de línea y de trabajo base	
TOTAL PLANTILLA	

6. ¿Cuántos niveles jerárquicos separan al directivo general de los empleados de línea?

**CALIDAD**

7. La misión de su empresa es: (señale sólo una opción)

1. Crear y mantener un negocio lo más rentable posible	
2. Distribuir recursos buscando la eficacia y la eficiencia	
3. Hacer una empresa con reputación en el mercado	
4. Desarrollar productos y mercados mediante la innovación y la formación del personal	
5. Desarrollar actividades para satisfacción de todos los miembros de la organización y de la sociedad, con una filosofía de calidad total	

8. Señale su grado de acuerdo con la siguiente afirmación:

«La certificación ISO no es un indicador de la madurez de la calidad en la empresa»

Nada de acuerdo	
Poco de acuerdo	
Indiferente	
Bastante de acuerdo	
Muy de acuerdo	

9. Marque cuál de las siguientes afirmaciones refleja mejor la actitud de la dirección ante la calidad (señale sólo una):

1. No se entiende la calidad como una herramienta de la dirección	
2. Se tiende a culpar al personal y al departamento de calidad por los «problemas de calidad»	
3. Se reconoce que la gestión de calidad puede ser de utilidad, pero no se está dispuesto a proveer el dinero o el tiempo necesario para llevarla a cabo	
4. El desarrollo del proceso de mejora de la calidad permite aprender más de gestión de calidad y destinarle más ayuda y apoyo	
5. La dirección manifiesta abiertamente y lidera los problemas de calidad, estableciendo un programa de calidad formal	
6. La prevención se entiende como trabajar bien a la primera, los problemas son identificados tempranamente y la acción correctiva es emprendida rutinariamente	
7. Se considera la gestión de la calidad como parte esencial del sistema de la compañía	

10. ¿Cómo definiría la postura de su compañía respecto a la calidad? (marcar sólo una):

1. No sabemos por qué tenemos tantos problemas de calidad	
2. ¿Es absolutamente inevitable tener siempre problemas con la calidad?	
3. A través del compromiso de la dirección y mejorando la calidad, estamos identificando y resolviendo numerosos problemas	
4. La prevención de defectos forma parte cotidiana de nuestro trabajo	
5. Sabemos por qué no tenemos problemas con la calidad	

11. Señale cuál de las siguientes opciones refleja mejor el tipo de acciones para la mejora de la calidad desarrolladas en su empresa (marcar sólo una):

1. No existen actividades organizadas	
2. Se intentan iniciativas «motivacionales» entre los empleados a corto plazo	
3. Implantación de procesos formales de mejora de la calidad, entendiendo y estableciendo cada paso	
4. Se continúa con el desarrollo del proceso formal de mejora de la calidad y se entra en la etapa de Aseguramiento de la Calidad	
5. La mejora de la calidad es una actividad normal y continua	

12. Medidas aplicadas en su empresa para la mejora de la calidad (marque con una cruz SÓLO aquellas medidas que han implantado):

1. Investigación de defectos de prestación de servicios	
2. Investigación sistemática de averías	
3. Elaboración de un Plan de Calidad	
4. Diseño e implantación de un Manual de Calidad	
5. Diagnósticos o auditorías de calidad	
6. Cambios en el diseño de productos	
7. Rediseño de los procesos	
8. Programa de motivación e integración del personal	
9. Recopilación de estadísticas de calidad	
10. Creación de un sistema de sugerencias e información	
11. Creación de un departamento de calidad o del puesto de director de calidad	
12. Control estadístico de procesos	
13. Contratación de técnicos cualificados	
14. Promoción del trabajo en equipo	
15. Programa de incentivos económicos	
16. Análisis de costes de calidad y no calidad	
17. Desarrollo de un servicio postventa	
18. Reestructuración de la organización	
19. Investigación regular de la satisfacción del cliente mediante encuestas	
20. Investigación de la satisfacción del personal	
21. Adecuación del servicio a la categoría de la empresa	
22. Gestión eficaz de quejas y reclamaciones	
23. Mejora de la apariencia física de las instalaciones	
24. Mejora del confort de las instalaciones (distribución del espacio, mobiliario cómodo, iluminación adecuada, etc.)	
25. Mejora de los sistemas informáticos para reducir errores en los registros	
26. Ampliación de la gama de servicios ofrecidos	
27. Creación de incentivos para obtener información de los clientes	
28. Proyectos de cambio cultural de la organización	
29. Seminarios de sensibilización para directivos y empleados	
30. Implantación del concepto cliente / proveedor interno	
31. Análisis y comparación de las acciones de los competidores	

13. Señale cuál de los siguientes principios referidos a la calidad imperan en su organización:

1. Orientación al cliente	
2. Liderazgo y compromiso de la dirección	
3. Compromiso y participación de los empleados	
4. Trabajo en equipo	
5. Formación	
6. Cooperación con proveedores	
7. Mejora continua	
8. Eficacia en la gestión de procesos	
9. Cultura organizativa de calidad	

14. Señale cuál es el grado de implantación de los siguientes principios en su organización:

1= muy bajo/a; 2= bajo/a; 3= medio/a; 4= alto/a; 5= muy alto/a

1. Lealtad de la empresa en su relación con los clientes	1	2	3	4	5
2. Grado de compromiso con la satisfacción de los clientes	1	2	3	4	5
3. Grado de participación y compromiso de la dirección	1	2	3	4	5
4. Cualificación de la dirección o el empresario	1	2	3	4	5
5. Estimulación del liderazgo en toda la organización	1	2	3	4	5
6. Compromiso de los trabajadores con la calidad	1	2	3	4	5
7. Influencia directa de los trabajadores en la organización	1	2	3	4	5
8. Estímulo y promoción del trabajo en equipo en la organización	1	2	3	4	5
9. Interés en la formación y desarrollo del personal	1	2	3	4	5
10. La empresa proporciona formación a todos sus empleados	1	2	3	4	5
11. Capacidad para tener buenas relaciones y obtener información de proveedores	1	2	3	4	5
12. Acciones para la mejora de la calidad desarrolladas en la empresa	1	2	3	4	5
13. Eficacia de la organización en la producción de servicios	1	2	3	4	5
14. Eficacia de la planificación y control de la producción de servicios	1	2	3	4	5
15. Habilidad para la innovación	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. Implantación de formas organizativas flexibles	1	2	3	4	5
19. Implantación de unidades organizativas descentralizadas	1	2	3	4	5
20. Existencia de una visión común	1	2	3	4	5
21. Ausencia de conflictos laborales	1	2	3	4	5
22. Fidelidad de los trabajadores	1	2	3	4	5
23. Satisfacción de los recursos humanos con los logros personales	1	2	3	4	5
24. Aceptación y respeto hacia la autoridad formal	1	2	3	4	5
25. Conocimiento de la historia de la empresa	1	2	3	4	5
26. Conocimiento de la misión y logros de la empresa	1	2	3	4	5
27. Aceptación de los cambios	1	2	3	4	5

15. ¿En qué medida ha puesto en práctica su estrategia de calidad?

### COMPETENCIAS DISTINTIVAS

**Valore el desempeño de su empresa en relación a la competencia, siendo:**

**1=mucho peor; 3=mismo nivel; 5=mucho mejor**

16. COMPETENCIAS DISTINTIVAS EN MÁRKETING:

1. Capacidad para obtener información de los clientes y mercados actuales	1	2	3	4	5
2. Capacidad para identificar oportunidades de nuevos clientes y mercados, y para recoger información sobre ellos	1	2	3	4	5
3. Capacidad para obtener información de los competidores	1	2	3	4	5
4. Capacidad para identificar las tendencias del negocio	1	2	3	4	5
5. Exactitud de las previsiones de ventas y rentabilidad	1	2	3	4	5
6. Conciencia por la empresa de sus fortalezas en márketing	1	2	3	4	5
7. Conciencia por la empresa de sus debilidades en márketing	1	2	3	4	5
8. Eficacia del proceso de planificación comercial	1	2	3	4	5
9. Asignación de recursos al departamento de márketing	1	2	3	4	5

10. Capacidad para integrar las actividades de márketing	1	2	3	4	5
11. Habilidad para segmentar los mercados objetivos	1	2	3	4	5
12. Habilidad para diferenciar la oferta de productos	1	2	3	4	5
13. Habilidad para diseñar, colaborar en el desarrollo y lanzar nuevos productos en el mercado	1	2	3	4	5
14. Habilidad para prestar un servicio consistente y de calidad	1	2	3	4	5
15. Eficacia de la política de precios	1	2	3	4	5
16. Eficacia de la política de publicidad, promoción y relaciones públicas	1	2	3	4	5
17. Eficacia de la política de imagen de empresa	1	2	3	4	5
18. Eficacia de la política de marca del producto	1	2	3	4	5
19. Habilidad para seleccionar las mejores ubicaciones para las instalaciones comerciales	1	2	3	4	5
20. Eficacia de la contención / reducción de costes de márketing	1	2	3	4	5
21. Eficacia del proceso de evaluación y control de las actividades de márketing	1	2	3	4	5
22. Capacidad para distribuir los productos ampliamente	1	2	3	4	5
23. Capacidad para distribuir una amplia línea de productos	1	2	3	4	5
24. Capacidad para garantizar al cliente contra problemas en el producto posteriores a la venta	1	2	3	4	5
25. Eficacia de la organización comercial	1	2	3	4	5
26. Habilidad para diferenciar el producto mediante diseño	1	2	3	4	5

## 17. COMPETENCIAS DISTINTIVAS EN PRODUCCIÓN DE SERVICIOS:

1. Capacidad para obtener información de proveedores y suministradores	1	2	3	4	5
2. Capacidad para obtener información de subcontratistas	1	2	3	4	5
3. Eficacia de la contención/reducción de costes de producción del servicio	1	2	3	4	5
4. Eficacia del proceso de respuesta a oscilaciones en el volumen de demanda del servicio	1	2	3	4	5
5. Habilidad para reaccionar rápidamente a cambios en el tipo de servicios demandados	1	2	3	4	5
6. Capacidad para hacer rápidos cambios de diseño y/o introducir nuevos servicios rápidamente	1	2	3	4	5

7. Grado de flexibilidad de las instalaciones productivas del servicio	1	2	3	4	5
8. Habilidad para producir una amplia variedad de servicios	1	2	3	4	5
9. Eficacia del proceso de planificación de la capacidad productiva de servicios para cambios de capacidad frecuentes	1	2	3	4	5
10. Habilidad para producir servicios especializados	1	2	3	4	5
11. Habilidad para diversificar la oferta de servicios	1	2	3	4	5
12. Habilidad para adaptar el servicio al pedido del cliente y ajustar su diseño a las necesidades del cliente	1	2	3	4	5
13. Capacidad para ofrecer una calidad consistente	1	2	3	4	5
14. Habilidad para ofrecer una alta calidad del servicio	1	2	3	4	5
15. Capacidad para proveer servicios de alto desempeño	1	2	3	4	5
16. Capacidad para prestar servicios rápidamente	1	2	3	4	5
17. Capacidad de producir servicios a tiempo (como se prometió)	1	2	3	4	5
18. Capacidad de proveer servicio postventa	1	2	3	4	5
19. Conciencia por la empresa de sus fortalezas en producción de servicios	1	2	3	4	5
20. Conciencia por la empresa de sus debilidades en producción de servicios	1	2	3	4	5
21. Asignación de recursos a los departamentos responsables de la prestación del servicio	1	2	3	4	5
22. Capacidad para integrar las actividades relacionadas con la prestación del servicio	1	2	3	4	5
23. Habilidad para seleccionar las mejores ubicaciones para la prestación del servicio	1	2	3	4	5
24. Eficacia en la planificación y control del servicio	1	2	3	4	5
25. Eficacia de la organización de la producción del servicio	1	2	3	4	5
26. Habilidad para mantener un nivel determinado de servicio sin deterioros del mismo	1	2	3	4	5
27. Habilidad para producir servicios útiles a los clientes	1	2	3	4	5
28. Ventaja en costes sobre la competencia derivada del uso efectivo de la curva de experiencia	1	2	3	4	5
29. Capacidad física para producir alta eficiencia con el volumen de prestación del servicio (economías de escala)	1	2	3	4	5
30. Capacidad para desarrollar íntegramente por la empresa todo el proceso de prestación del servicio	1	2	3	4	5
31. Habilidad para desarrollar acuerdos de cooperación que generen ventajas competitivas	1	2	3	4	5

## COMPETENCIAS DISTINTIVAS EN DIRECCIÓN GENERAL

Cualificación:

*Competencia para resolver problemas/conocimiento*

18. Perfil de habilidades. Señale sólo una opción.

1. Especialista	
2. Enfocado a las operaciones	
3. Enfocado al márketing	
4. Enfocado a I+D	
5. Emprendedor	

19. Habilidades de dirección priorizadas. Señale sólo una opción.

1. Técnicas administrativas	
2. Métodos cuantitativos para resolver problemas operativos	
3. Métodos de gestión comercial	
4. Técnicas de gestión del cambio	
5. Técnicas de creatividad	

20. Enfoque en la asignación de recursos. Señale sólo una opción.

1. Tradición	
2. Racionalidad	
3. Oportunidades de mercado	
4. Creación de oportunidades relacionadas	
5. Creación de oportunidades radicales	

21. Forma de resolver problemas. Señale sólo una opción.

1. Buscando precedentes	
2. Modelizando	
3. Analíticamente	
4. Intuitivamente con apoyo analítico	
5. Creativamente con apoyo analítico	

22. Modo de adquisición de habilidades. Señale sólo una opción.

1. Experiencia	
2. Educación formal	
3. Ambas	

(1=muy baja; 2=baja; 3=media; 4=alta; 5=muy alta)

6. Capacidad para analizar y seleccionar las mejores decisiones	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

24. Experiencia internacional.

(1=muy baja; 2=baja; 3=media; 4=alta; 5=muy alta)

7. Capacidad para la gestión adquirida en empresas multinacionales o en puestos directivos internacionales	1	2	3	4	5
8. Capacidad para dirigir con mentalidad global mediante una visión intercultural	1	2	3	4	5

25. Posición de poder/ejercicio del poder.

(1=muy baja; 2=baja; 3=media; 4=alta; 5=muy alta)

9. Capacidad para influir sobre el Consejo	1	2	3	4	5
10. Capacidad para influir sobre la organización	1	2	3	4	5
11. Propensión a usar el poder de que se dispone	1	2	3	4	5

26. Estilo/habilidad de liderazgo.

**1. Orientación al control; 5. Centrado en los objetivos**

12. Estilo de gestión dominante	1	2	3	4	5
---------------------------------	---	---	---	---	---

(1=muy baja; 2=baja; 3=media; 4=alta; 5=muy alta)

13. Habilidad para inspirar la aceptación del cambio	1	2	3	4	5
14. Capacidad de comunicación	1	2	3	4	5
15. Fidelidad a la empresa y a los propios compromisos	1	2	3	4	5

**1. Estatus-poder; 5. Grupo-compartida**

16. Fundamento del principio de autoridad	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

(1=muy baja; 2=baja; 3=media; 4=alta; 5=muy alta)

17. Tendencia a la delegación de autoridad	1	2	3	4	5
18. Capacidad de integrar y movilizar a miembros de un equipo	1	2	3	4	5
19. Habilidad para el trabajo en equipo	1	2	3	4	5
20. Habilidad para apoyar iniciativas y sugerencias	1	2	3	4	5
21. Capacidad de actuar como modelo para los demás	1	2	3	4	5
22. Habilidad para desarrollar el consenso	1	2	3	4	5
23. Habilidad para ser el centro de atención y ser seguido	1	2	3	4	5

**1. Recurso a la legalidad; 5. Autocrítica y apertura a la mejora continua**

24. Gestión de conflictos	1	2	3	4	5
---------------------------	---	---	---	---	---

27. Mentalidad. Propensión al riesgo.

(1=muy baja; 2=baja; 3=media; 4=alta; 5=muy alta)

25. Capacidad para adoptar iniciativas y asumir riesgos individuales	1	2	3	4	5
26. Capacidad para aceptar riesgos impulsando nuevos proyectos	1	2	3	4	5
27. Capacidad para aceptar el cambio e introducirlo activamente	1	2	3	4	5

## COMPETENCIAS DISTINTIVAS DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Cultura de la organización:

28. Valores culturales de la organización.

(1=muy baja; 2=baja; 3=media; 4=alta; 5=muy alta)

1. Estímulo del liderazgo en toda la organización	1	2	3	4	5
2. Aceptación general del compromiso con el logro de objetivos	1	2	3	4	5
3. Identificación con la estrategia de la organización	1	2	3	4	5
4. Satisfacción de los empleados con el diseño organizativo	1	2	3	4	5
5. Satisfacción de los empleados con la calidad de vida laboral	1	2	3	4	5
6. Interés en la formación y desarrollo del personal	1	2	3	4	5
7. Ausencia de conflictividad laboral	1	2	3	4	5
8. Compromiso con el bienestar de los trabajadores	1	2	3	4	5

(1. Cerrada o «política»; 5. Abierta y transparente)

9. Comunicación interna	1	2	3	4	5
-------------------------	---	---	---	---	---

(1. Estrictamente descendente; 5. Intensa y abierta en ambos sentidos)

10. Comunicación vertical	1	2	3	4	5
---------------------------	---	---	---	---	---

(1. Aislamiento Inter-funcional; 5. Muy intensa y numerosa)

11. Comunicación horizontal	1	2	3	4	5
-----------------------------	---	---	---	---	---

(1. Individual; 5. Compartida)

12. Toma de decisiones compartida	1	2	3	4	5
-----------------------------------	---	---	---	---	---

(1. Rivalidad; 5. Colaboración)

13. Cooperación en relaciones interpersonales	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

(1=muy baja; 2=baja; 3=media; 4=alta; 5=muy alta)

14. Estímulo al trabajo en equipo	1	2	3	4	5
15. Grado de respeto a la tradición	1	2	3	4	5
16. Historial de honestidad en la relación con todos los grupos vinculados con la organización	1	2	3	4	5
17. Historial de lealtad en la relación con los clientes	1	2	3	4	5
18. Compromiso con la satisfacción de los clientes	1	2	3	4	5
19. Compromiso con el entorno social y medioambiental	1	2	3	4	5

(1. Desconocida/mala; 5. Sólida/gran prestigio)

20. Imagen pública de la empresa en el mercado	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Imagen global del clima organizativo. Señale la opción que corresponda.

1. Desagradable	
2. Apático	
3. Normal	
4. Interesante	
5. Activo/estimulante	

## 29. Valores culturales de los miembros de la organización.

(1=muy baja; 2=baja; 3=media; 4=alta; 5=muy alta)

22. Grado de participación de los trabajadores en el establecimiento de objetivos, planes y tareas	1	2	3	4	5
23. Grado de ausencia de absentismo laboral	1	2	3	4	5
24. Aceptación laboral de la rotación de puestos y espacial	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 a nivel personal con la calidad	1	2	3	4	5
27. Satisfacción de los empleados con el trabajo por el logro de sus objetivos personales	1	2	3	4	5
28. Grado de respeto y aceptación de la autoridad formal	1	2	3	4	5

(1. No/inhibición; 5. Estímulo y premio intenso)

29. Iniciativa e innovación	1	2	3	4	5
-----------------------------	---	---	---	---	---

## 30. Recompensas e incentivos.

(1=muy baja; 2=baja; 3=media; 4=alta; 5=muy alta)

30. Grado de participación de los empleados en los resultados	1	2	3	4	5
31. Grado de aceptación por el personal de la política de retribución y de incentivos	1	2	3	4	5
32. Importancia otorgada en la organización a recompensas no monetarias	1	2	3	4	5
33. Grado de conocimiento y de aceptación de los criterios de evaluación, promoción y recompensa	1	2	3	4	5

(1. Desconocimiento; 5. Conjunto completo, claro y bien definido para toda la organización)

34. Existencia de normas y estándares de conducta y de productividad	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

## 31. Estructura de poder en la organización.

(1=muy baja; 2=baja; 3=media; 4=alta; 5=muy alta)

35. Influencia de los sindicatos en la organización	1	2	3	4	5
36. Influencia de los poderes informales intraorganizacionales en la organización	1	2	3	4	5



37. Influencia de los organismos públicos sobre la organización	1	2	3	4	5
38. Influencia directa de los trabajadores en la organización	1	2	3	4	5
39. Influencia de instituciones socioeconómicas diversas sobre la organización	1	2	3	4	5

## 32. Información/Símbolos/Normas/Rituales.

(1. Nadie o quizá muy pocos; 5. Todos con exactitud)

40. Conocimiento por el personal de la historia y logros importantes de la empresa	1	2	3	4	5
41. Conocimiento por el personal de la misión y los objetivos de la organización	1	2	3	4	5

(1. No existen; 5. Existen en cantidad y son muy representativos)

42. Existencia de símbolos positivos que conocen o comprenden solamente los miembros de la organización	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

(1. Desconocidos; 5. Muy bien identificados)

43. Existencia de modelos de comportamiento a imitar por los empleados	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

(1. No o muy esporádicos; 5. Sí y muy bien organizados)

44. Existencia de acontecimientos rituales que reflejan de forma positiva los valores de la empresa	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

## 33. Diseño organizativo.

*Aspectos generales*

(1. Burocráticos y lentos; 5. Ágiles y flexibles)

45. Naturaleza de los procedimientos	1	2	3	4	5
--------------------------------------	---	---	---	---	---

(1. Especializadas y aisladas; 5. Altamente coordinadas)

46. Estructuración de las tareas	1	2	3	4	5
----------------------------------	---	---	---	---	---

(1=muy baja; 2=baja; 3=media; 4=alta; 5=muy alta)

47. Grado de implantación de formas organizativas 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 del contenido de los puestos y la forma de realizar los procesos	1	2	3	4	5
50. Grado de participación del personal en la definición de la estrategia y la forma de llevarla a la práctica	1	2	3	4	5
51. Grado de reducción del número de niveles jerárquicos ápice estratégico-núcleo de operaciones	1	2	3	4	5
52. Grado de amplitud en el contenido de tareas de los puestos	1	2	3	4	5
53. Grado de implantación de sistemas como variedad del trabajo, autonomía en la preparación y ejecución del trabajo, información sobre los resultados del trabajo, ampliación de tareas o rotación de puestos	1	2	3	4	5
54. Grado de implantación de sistemas formales o informales de compromiso a largo plazo de la empresa con el trabajador	1	2	3	4	5
55. Grado de aplicación de sistemas de promoción basados en el compromiso del empleado más que en la antigüedad	1	2	3	4	5

**RESULTADOS EMPRESARIALES**

34. Valore su desempeño en relación a la competencia, siendo:

**1= muy malo, somos los peores de la industria; 2= malo, por debajo de la competencia; 3= normal, en el promedio de la competencia; 4= notable, por encima de la competencia; 5= sobresaliente, mucho mejor que la competencia**

1. Rentabilidad económica media (beneficio antes de intereses e impuestos/activo neto total)	1	2	3	4	5
2. Rentabilidad financiera media (beneficio después de impuestos/fondos propios)	1	2	3	4	5
3. Rentabilidad media en ventas (beneficio antes de intereses e impuestos/ventas)	1	2	3	4	5
4. Margen bruto de explotación medio (% sobre ventas)	1	2	3	4	5
5. Crecimiento medio anual de ventas, período 1996-2000	1	2	3	4	5
6. Crecimiento medio anual de ventas internacionales, período 1996-2000	1	2	3	4	5
7. Ganancia de cuota de mercado (incremento de la participación en las ventas totales de la industria, período 1996-2000)	1	2	3	4	5

8. Crecimiento esperado en ventas: crecimiento esperado de las ventas durante los 3 próximos años	1	2	3	4	5
9. Crecimiento esperado internacional: crecimiento esperado del negocio internacional en los 3 próximos años	1	2	3	4	5
10. Creación de riqueza (relación valor de mercado/valor contable de la empresa)	1	2	3	4	5
11. Productividad del trabajo (relación valor añadido/personal total medio de la empresa)	1	2	3	4	5
12. Eficiencia en costes (coste unitario total del producto)	1	2	3	4	5
13. Solvencia financiera (ratio deuda total/recursos propios)	1	2	3	4	5
14. Liquidez financiera (ratio activo circulante/pasivo circulante)	1	2	3	4	5
15. Satisfacción de los clientes: índice promedio de contribución de los clientes	1	2	3	4	5
16. Satisfacción de los empleados: índice promedio de contribución de los empleados	1	2	3	4	5
17. Valoración de la contribución socioeconómica de la empresa a la sociedad y a 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 precios frente a la competencia interna	1	2	3	4	5
22. Posición competitiva en precios frente a la competencia externa	1	2	3	4	5
23. Posición competitiva en calidad frente a la competencia interna	1	2	3	4	5
24. Posición competitiva en calidad frente a la competencia externa	1	2	3	4	5
25. Valoración global del nivel de desempeño de la organización	1	2	3	4	5

### MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**NOMBRE DE LA PERSONA ENTREVISTADA:**

**CARGO QUE OCUPA:**

**NOMBRE DE LA EMPRESA:**

**DIRECCIÓN:**

**TELÉFONO:**

**POBLACIÓN:**

**PROVINCIA:**

## ANEXO II. EVALUACIÓN DE LAS ESCALAS DE MEDICIÓN

Las escalas de medición utilizadas en cualquier investigación científica han de ser evaluadas, para asegurar que son útiles en recoger la información que se pretende medir y, además, que esta información va a ser obtenida, de serlo, por el procedimiento más exacto y fiel posible con la realidad. Es decir, es preciso que cumplan las propiedades psicométricas de fiabilidad y validez.

A nivel de los *ítem*, es importante analizar la correlación existente entre éstos de forma que aquellos correlacionados negativamente o que no se correlacionan fuertemente con el resto deben ser eliminados. Igualmente, deben ser conservados en la escala aquellos *ítem* cuya correlación con la suma de los *ítem* restantes (*ítem-total correlation*) es más elevada (BAGOZZI, 1981) <sup>27</sup>. Una vez se han identificado los *ítem* susceptibles de ser eliminados, se examina la fiabilidad de la escala, cuestiones que pasamos a abordar a continuación para todas las escalas de medición de las competencias distintivas y la de resultados empresariales.

### Fiabilidad

En primer lugar, pasamos a realizar el análisis de fiabilidad de las escalas utilizadas. 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) <sup>28</sup> 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  $\alpha$  de Cronbach (CRONBACH, 1951) <sup>29</sup>. La principal ventaja de su uso es que permite determinar la fiabilidad habiendo aplicado la escala únicamente sobre un grupo de individuos.

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 *ítem* de la misma, pone de manifiesto que la escala es fiable. Este índice es el más utilizado para calcular la fiabilidad, 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) <sup>30</sup>. En nuestro estudio vamos a considerar el valor mínimo aceptable que establece NUNNALLY (1978) <sup>31</sup> que corresponde a 0,70 en estudios exploratorios.

Por tanto, se procedió a eliminar aquellos *ítem* cuya correlación *ítem* total fuese inferior a 0,3, valor mínimo comúnmente aceptado (NUROSIS, 1993) <sup>32</sup> o cuya eliminación permitiese obtener una alpha considerablemente superior. Los *ítem* eliminados de cada escala tras estudiar los resultados obtenidos de este análisis son mostrados en la **tabla 1**.

<sup>27</sup> 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.

<sup>28</sup> HAYES, B. (1992): *Measuring Customer Satisfaction: Development and Use of Questionnaires*. The Quality Press, Milwaukee.

<sup>29</sup> CRONBACH, L.J. (1951): «Coefficient alpha and the internal structure of test». *Psychometrika*, 16 (September), 297-334.

<sup>30</sup> PETERSON, R.A. (1994): «A meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha». *Journal of Consumer Research*, 21 (September), 381-391.

<sup>31</sup> NUNNALLY, J.C. (1978): *Psychometric Theory*. 2.<sup>a</sup> ed., McGraw-Hill, Nueva York.

<sup>32</sup> NUROSIS, M.J. (1993): *SPSS. Statistical Data Analysis*. SPSS Inc.

TABLA 1. *Ítem* eliminados en las escalas evaluadas.

Escalas	Ítem eliminados
Competencias distintivas en márketing .....	Ninguno
Competencias distintivas en producción de servicios .....	v12
Competencias distintivas en dirección general .....	v1, v2, v3 y v5
Competencias distintivas en organización y recursos humanos .....	v35, v36, v37 y v39
Resultados empresariales .....	v6

Tras el proceso de depuración, todas las escalas utilizadas en este estudio para la medición de las competencias distintivas y los resultados empresariales tienen una correlación superior a 0,3 y cumplen la propiedad sociométrica de fiabilidad, al superar notablemente el valor mínimo establecido por NUNNALLY (1978) <sup>33</sup> (tabla 2).

TABLA 2. Coeficientes alfa de Cronbach de las escalas para la medición de las competencias distintivas y los resultados empresariales.

Escalas de medición del constructo competencias distintivas	Coefficiente alfa de Cronbach
Escala de competencias distintivas en márketing .....	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 resultados empresariales .....	0,9139

## Validez

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) <sup>34</sup>. Se pretende por tanto, que la medida esté libre de error sistemático y error aleatorio.

Para ello, analizamos los tres tipos básicos de validez: la validez de contenido, la validez de constructo o concepto y la validez relacionada con criterios.

<sup>33</sup> *Op. cit.*

<sup>34</sup> CHURCHILL, G.A. (1979): «A paradigm for developing better measures of marketing constructs». *Journal of Marketing Research*, 16 (February), 64-73.

### (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) <sup>35</sup>.

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) <sup>36</sup>. 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 su metodología, tanto en la creación de las escalas, siguiendo a CHURCHILL (1979) <sup>37</sup>, como en la aplicación del método Delphi para la reducción de las mismas (MALHOTRA, 1981; LADO, 1996) <sup>38</sup> o el método de re-test para evaluar la fiabilidad de dichas escalas (CONANT, MOKWA y VARADARAJAN, 1990) <sup>39</sup>.

Por todo ello, y porque las escalas testadas por sus autores satisfacen también el requisito de GRAPENTINE (1994) <sup>40</sup>, referente a que cuantos más ítem 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.

### (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. La forma más habitual de operativizar este tipo de validez es a través de la validez convergente, la validez discriminante y la validez nomológica (PETER, 1981) <sup>41</sup>.

Así, decimos que existe validez convergente cuando la medida se correlaciona fuertemente y de forma positiva con otras medidas del mismo constructo (CHURCHILL, 1979) <sup>42</sup>.

La validez discriminante indica en qué grado dos medidas desarrolladas para medir constructos similares pero conceptualmente diferentes están relacionadas (BEARDEN, NETEMEYER y MOBLEY, 1993) <sup>43</sup>. Una escala tiene, pues, validez discriminante cuando no mide un constructo para el que no se diseñó.

<sup>35</sup> PETER, J.P. y G.A. CHURCHILL (1986): «Relationship among research design choices and psychometric properties of rating scales: a meta-analysis». *Journal of Marketing Research*, 23 (1), 1-10.

GRAPENTINE, T. (1994): «Problematic scales: when measuring quality, expectations scales exhibit several drawbacks». *Marketing Research*, 6 (4), 8-12.

<sup>36</sup> NUNNALLY, J.C. e I.H. BERSTEIN (1994): *Psychometric Theory*. 3.ª ed., McGraw-Hill, U.S.A.

<sup>37</sup> *Op. cit.*

<sup>38</sup> MALHOTRA, N.K. (1981): «A scale to measure self-concepts, person concepts, and product concepts». *Journal of Marketing Research*, 18 (4), 456-464.

LADO, N. (1996): «Tipos estratégicos, orientación al mercado y resultados económicos». *Cuadernos de la Fundación Mapfre Estudios*, n.º 31.

<sup>39</sup> 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.

<sup>40</sup> *Op. cit.*

<sup>41</sup> PETER, J.P. (1981): «Construct Validity: A Review of Basic Issues and Marketing Practices». *Journal of Marketing Research*, 18 (2), 133-145.

<sup>42</sup> *Op. cit.*

<sup>43</sup> BEARDEN, W.O., R.G. NETEMEYER y M.F. MOBLEY (1993): *Handbook of Marketing Scales. Multi-item Measures for Marketing and Consumer Behavior Research*. Sage Publications, Newbury Park.

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.

- Validez convergente

En el presente trabajo hemos utilizado el análisis factorial confirmatorio para observar la validez convergente de las diferentes escalas utilizadas. Los resultados obtenidos se exponen en las **tablas 3, 4, 5, 6 y 7**.

Como se puede observar, los resultados obtenidos son óptimos y muestran que podemos afirmar la validez convergente de todas las escalas, porque encontramos 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 o cercanas a 0,4 (mínimo sugerido por HAIR *et al.*, 1999)<sup>44</sup>. Además, los indicadores de la bondad del ajuste (GFI y AGFI) en todas las escalas son excelentes, es decir, superiores a 0,9, considerado como valor mínimo a rebasar.

**TABLA 3. Análisis factorial confirmatorio de la escala de medición de los resultados empresariales.**

Variables	$\lambda$	t	$\lambda$ 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			

<sup>44</sup> HAIR, J.F., R.E. ANDERSON, R.L. TATHAM y W.C. BLACK (1999): *Análisis multivariante*, 5.ª ed. Ed. Prentice Hall Iberia, Madrid.

**TABLA 4. Análisis factorial confirmatorio de la escala de medición de las competencias distintivas en marketing.**

Variables	$\lambda$	t	$\lambda$ 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

**TABLA 5. Análisis factorial confirmatorio de la escala de medición de las competencias distintivas en producción de servicios.**

Variables	$\lambda$	t	$\lambda$ estandarizable
1. Conocimiento del mercado de <i>inputs</i> .....	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



Variables	$\lambda$	t	$\lambda$ estandarizable
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

**TABLA 6. Análisis factorial confirmatorio de la escala de medición de las competencias distintivas en dirección general.**

Variables	$\lambda$	t	$\lambda$ 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

Para comprobar que la escala de competencias distintivas en organización y recursos humanos posee también validez convergente, 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) <sup>45</sup>.

**TABLA 7. Análisis factorial confirmatorio de la escala de medición de las competencias distintivas en organización y gestión de recursos humanos.**

Variables	$\lambda$ 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. Autorresponsabilización .....	0,7174
27. Autorrealización en el trabajo .....	0,7314
28. Obediencia y respeto a la autoridad .....	0,5862
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

<sup>45</sup> SAS Institute Inc (1989): SAS/STAT users guide, version 6. Cary, NC: SAS Institute Inc.

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.

Variables	$\lambda$ estandarizable
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	

- Validez discriminante

La validez discriminante de las escalas de medición de las competencias distintivas y de los resultados empresariales se evaluó comparando el  $\alpha$  de Cronbach de cada una de ellas con la correlación de dicha escala respecto al resto de escalas. Este tipo de validez queda confirmado si el  $\alpha$  de Cronbach para cada escala es superior a cualquiera de las correlaciones de dicha escala con el resto (BERNÉ *et al.*, 1994)<sup>46</sup> tal y como queda demostrado en la **tabla 8**.

**TABLA 8. Matriz de correlaciones y coeficientes alpha de Cronbach.**

	F1	F2	F3	F4	F5
CD en marketing (F1) .....	<b>0,9535</b>				
CD en producción de servicios (F2) .....	0,753**	<b>0,9674</b>			
CD en dirección (F3) .....	0,490**	0,595**	<b>0,9188</b>		
CD en organización y recursos humanos (F4) .....	0,573**	0,581**	0,708**	<b>0,9672</b>	
Resultados empresariales (F5) .....	0,581**	0,557**	0,372**	0,451**	<b>0,9139</b>
** P $\leq$ 0,001					
$\alpha$ de Cronbach en la diagonal principal					

- 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 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 empleamos la metodología utilizada por MCCOLL-KENNEDY y FETTER (1999)<sup>47</sup> basada en estudiar si el coeficiente de correlación entre una determinada variable y la escala se comporta según lo que postula la literatura.

<sup>46</sup> 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.

<sup>47</sup> MCCOLL-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.

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 cuestionario <sup>48</sup>: «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 9**).

**TABLA 9. Correlaciones entre las escalas de medición de las competencias distintivas y los resultados empresariales 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 márketing .....	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
Resultados empresariales .....	0,576**	P = 0,000

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

### (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.

En nuestro caso de estudio, al observar que las correlaciones entre las escalas de medición de las competencias distintivas y los resultados empresariales son positivas y significativas (**tabla 10**) podemos afirmar que existe este tipo de validez, pero adicionalmente, esta validez queda constatada cuando comprobamos la validez del modelo teórico planteado, utilizando para ello un modelo de ecuaciones estructurales.

**TABLA 10. Correlaciones entre las escalas de medición de las competencias distintivas y los resultados empresariales.**

	Competencias distintivas en márketing	Competencias distintivas en producción de servicios	Competencias distintivas en dirección general	Competencias distintivas en organización y recursos humanos
Resultados empresariales	0,581**	0,557**	0,372**	0,451**
Nivel de significatividad ** p ≤ 0,01				

<sup>48</sup> Ítem número 25 de la pregunta 34 que corresponde a la escala de medición de los resultados empresariales (veáse **anexo I**).