

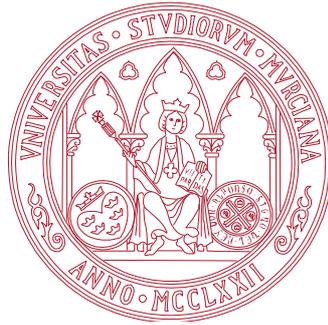
UNIVERSIDAD DE MURCIA

ESCUELA INTERNACIONAL DE DOCTORADO

**Efectos de la Cultura Organizativa sobre el Modelo de
Excelencia EFQM: Un Estudio Empírico**

D. Juan Antonio Giménez Espín

2017



UNIVERSIDAD DE MURCIA

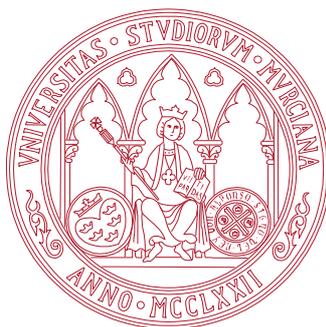
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Y FINANZAS

DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EMPRESA

“EFECTOS DE LA CULTURA ORGANIZATIVA SOBRE EL MODELO DE
EXCELENCIA EFQM: UN ESTUDIO EMPÍRICO”

Juan Antonio Giménez Espín

2017



DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EMPRESA

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Y FINANZAS

UNIVERSIDAD DE MURCIA

“EFECTOS DE LA CULTURA ORGANIZATIVA SOBRE EL MODELO DE
EXCELENCIA EFQM: UN ESTUDIO EMPÍRICO”

Tesis Doctoral presentada por:

Juan Antonio Giménez Espín

Directores:

Dr. D^a. Micaela Martínez Costa

Dr. D. Daniel Jiménez Jiménez

Murcia, mayo de 2017

AGRADECIMIENTOS

Mediante estas líneas deseo expresar mi más sincero agradecimiento a algunas de las personas que durante estos años han estado a mi lado, directores, compañeros, familiares y amigos, todos de una forma u otra habéis contribuido a hacer realidad esta tesis.

Quisiera agradecer de forma muy especial a los directores de esta Tesis Doctoral, a la Dra. D^a Micaela Martínez Costa y al Dr. D. Daniel Jiménez Jiménez, por la enorme profesionalidad, el compromiso y la motivación que desde el período de la Suficiencia Investigadora hasta la finalización de esta Tesis han demostrado. Ha sido para mí un verdadero placer haber trabajado con ellos, sin cuyas aportaciones este trabajo no se hubiera realizado.

A los profesores del Departamento de Organización de Empresas y Finanzas, por sus apoyos, ánimos, sugerencias y amistad.

A la Universidad de Murcia, sus profesores y personal administrativo, por ayudarme durante la realización de esta tesis.

A mis padres, Antonio y Caridad, y a mi hermana Fina, por ser un ejemplo para mí, por vuestro apoyo y por todo el tiempo que no he podido pasar junto a vosotros.

A Maribel, por su cariño, su comprensión y su apoyo incondicional.

A Keyla y Spay, mis fieles compañeros cuya presencia hizo más llevaderos mis solitarios días frente al ordenador.

Gracias a todos, de todo corazón.

ÍNDICE

ÍNDICE

ÍNDICE _____	III
INTRODUCCIÓN _____	1
CAPÍTULO PRIMERO: LA GESTIÓN DE LA CALIDAD en la empresa ____	9
1.1. LA CALIDAD EN LA EMPRESA _____	11
1.1.1. Breve reseña histórica _____	11
1.1.2. Concepto de calidad _____	13
1.2. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD _____	17
1.2.1 Evolución de la gestión de la calidad _____	17
1.2.2. La Gestión de Calidad Total _____	21
1.2.3. Otros enfoques _____	29
1.3. EL MODELO DE EXCELENCIA EFQM _____	29
1.3.1 Los premios de calidad _____	29
1.3.2 Definición y descripción del Modelo EFQM _____	33
1.3.3 Evaluación con el modelo EFQM _____	35
1.3.4 Relación ente el modelo EFQM y otros modelos de Gestión de la Calidad _____	39
1.4. CRITERIOS DEL MODELO EFQM _____	42
1.4.1 Agentes facilitadores _____	42
1.4.2 Criterios de resultados _____	50
1.5. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO _____	58
CAPÍTULO SEGUNDO: CULTURA, APRENDIZAJE ORGANIZATIVO Y MODELO EFQM _____	61
2.1. CULTURA ORGANIZATIVA _____	64
2.1.1. Concepto de Cultura Organizativa _____	64
2.1.2. Importancia de la Cultura Organizativa _____	68
2.1.3. Elementos de la Cultura Organizativa _____	71
2.1.4 Tipos de cultura organizativa _____	74

2.2 EL MODELO DE VALORES EN COMPETENCIA _____	85
2.3. CULTURA ORGANIZATIVA Y GESTIÓN DE CALIDAD _____	90
2.3.1. La cultura organizativa y la gestión de la calidad total _____	90
2.3.2. La cultura organizativa y el modelo EFQM _____	96
2.4. RELACIONES ENTRE LA CULTURA Y LOS AGENTES FACILITADORES DEL MODELO EFQM _____	100
2.4.1. La cultura y el criterio de liderazgo _____	101
2.4.2. La cultura y el criterio de estrategia _____	107
2.4.3. La cultura y el criterio de personas _____	112
2.4.4. La cultura y el criterio alianzas y recursos _____	118
2.4.5. La cultura y el criterio de gestión de procesos _____	124
2.5. RELACIONES ENTRE LA CULTURA, EL APRENDIZAJE Y EL MODELO EFQM _____	130
2.5.1. El aprendizaje organizativo y el modelo EFQM _____	131
2.5.2. Relaciones entre la cultura, los agentes facilitadores, el aprendizaje y los criterios de resultados _____	137
2.6. MODELO PROPUESTO _____	150
2.7. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO _____	153
CAPÍTULO TERCERO: METODOLOGÍA _____	155
3.3. MUESTRA _____	162
3.3.1. Muestra final _____	162
3.3.3. Representatividad de la muestra. _____	165
3.4.1. Medidas de los criterios del Modelo de Excelencia EFQM _____	166
3.4.2. Medidas de la cultura organizativa _____	171
3.4.3. Medidas de las competencias del aprendizaje _____	172
3.5. ANÁLISIS _____	173
3.5.1. Análisis estadísticos y software utilizados _____	173
3.5.2. Validez y fiabilidad del modelo de medida _____	176
3.5.3. Análisis modelo estructural _____	184

CAPÍTULO CUARTO: RESULTADOS _____	191
4.1. RESULTADOS DESCRIPTIVOS _____	193
4.1.1. Principales variables utilizadas en el estudio _____	193
4.1.2. Variables relacionadas con el estudio _____	212
4.2. RESULTADOS DEL CONTRASTE DE HIPÓTESIS _____	215
4.2.1. Contraste de las hipótesis con una relación directa _____	215
4.2.2. Contraste de las hipótesis con una relación indirecta _____	223
4.3. ANÁLISIS COMPLEMENTARIOS _____	230
CONCLUSIONES _____	235
CONCLUSIONES DE LA REVISIÓN DE LA LITERATURA _____	238
CONCLUSIONES DEL ESTUDIO EMPÍRICO _____	240
CONTRIBUCIONES DEL ESTUDIO _____	245
IMPLICACIONES PARA DIRECTIVOS _____	246
LIMITACIONES DEL ESTUDIO _____	247
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN _____	248
APORTACIONES DE LA INVESTIGACIÓN _____	249
ARTÍCULOS PUBLICADOS _____	251
CONGRESOS _____	251
BIBLIOGRAFÍA _____	255
ANEXO _____	279

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones desarrollan su actividad en un entorno cada vez más competitivo, en el que la satisfacción de las necesidades de los clientes es más difícil y requiere la participación de todas las áreas de la empresa. Por este motivo, los factores que permiten a las compañías obtener una ventaja competitiva y diferenciarse de sus competidores han ido adquiriendo mucha importancia. Entre estos factores se encuentran la gestión de la calidad, la cultura organizativa y el aprendizaje organizativo.

En primer lugar, la gestión de la calidad hace referencia al sistema empleado por las organizaciones para obtener productos y servicios de calidad.

La gestión de calidad demostró ser una fuente de ventaja competitiva cuando, tras la II Guerra Mundial, Japón reunió a científicos, políticos e ingenieros japoneses, que constituyeron un comité para mejorar la productividad de sus empresas y elevar la calidad de vida de sus habitantes (Powell, 1995). Esto permitió a las organizaciones japonesas ganar cuota de mercado, que fue perdida por las firmas americanas. Desde entonces el interés por la gestión de calidad ha ido en aumento, lo que se ha traducido en multitud de investigaciones en torno a éste campo. Fruto de este interés ha sido el origen de los modelos de excelencia basados en la Gestión de Calidad Total (GCT) (Santos-Vijande y Álvarez-González, 2007). No es de extrañar que, hoy día, las empresas han incluido la gestión de la calidad en el diseño de sus estrategias corporativas (Casadesús *et al.*, 2010).

Una gran cantidad de estudios que ha surgido en los últimos años han puesto de relieve la importante relación que existe entre la gestión de la calidad y la segunda variable relevante de nuestro estudio. La cultura organizativa puede considerarse como un conjunto de normas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización (DeLong y Fahey, 2000; Yu, 2007).

Según la literatura, la cultura organizativa es una variable que ayuda a las empresas a ser más competitivas, les permite diferenciarse de sus competidores (Barney, 1986; Hofstede, 1993), mejorar sus resultados (Prajogo y McDermott, 2011) e implantar programas de gestión de la calidad (Roldán *et al.*, 2012). Según la Teoría de los Recursos y Capacidades, la cultura es un recurso estratégico valioso, raro e imperfectamente imitable capaz de generar ventajas competitivas (Furrer *et al.*, 2008).

En tercer lugar, los investigadores han resaltado la importancia del concepto de aprendizaje organizativo en la sociedad del conocimiento actual. De hecho, se considera como una de las variables que permite a las organizaciones mejorar sus resultados (Nonaka, 1991). Además, es considerado como un factor determinante de la capacidad de innovación y de adaptabilidad de las compañías a su entorno (Halawi *et al.*, 2007), pues ayuda a desarrollar competencias de exploración y explotación que, a su vez, pueden mejorar la calidad y los resultados organizativos (Chang y Lee, 2007) y, dotar a la empresa de más flexibilidad para responder a los cambios del entorno (Halawi *et al.*, 2007). El aprendizaje organizativo puede considerarse como un proceso dinámico a través del cual las organizaciones aprenden y pueden desarrollar nuevos conocimientos (Huber, 1991).

La trascendencia de estos tres conceptos ha ocupado una gran cantidad de artículos científicos en el área de Organización de Empresas. Sin embargo, existen ciertas cuestiones que quedan por resolver, como se plantea en el siguiente apartado.

Problema de investigación

La implantación con éxito de un sistema de gestión de la calidad es un proceso complejo en el que intervienen muchos factores. Una de las variables que más influyen en ello, de acuerdo con la literatura en este campo, es la cultura organizativa. Esto se debe a que el tipo de cultura de una determinada organización va a condicionar el comportamiento y los valores de sus empleados. Por ello, aquellas empresas que cuenten con una serie de valores y creencias compartidos que estén en sintonía con la calidad, les resultará más fácil implantar sistemas de gestión de calidad.

Si bien algunos estudios han manifestado la trascendencia de una determinada cultura para implantar adecuadamente sistemas de gestión de la calidad total (Metri, 2005), esta bibliografía es reducida para otros sistemas de gestión de la calidad. Tal sería el caso del modelo de excelencia EFQM. Este modelo es considerado por algunos autores como un marco operativo idóneo para la implantación de la Gestión de Calidad Total. Sin embargo, la construcción del modelo, sus relaciones y contenido difieren parcialmente de los planteamientos generales que recogen las propuestas teóricas de los modelos de gestión de la calidad total. Por tanto, puede requerir de determinados valores que no se contemplaban para otros sistemas de gestión de la calidad, siendo éste tema un aspecto no explorado por la literatura hasta la fecha.

Por otro lado, el modelo EFQM engloba una serie de factores a los que se les presume un efecto en los resultados de la empresa. Si bien la literatura ha encontrado evidencia de la relación entre los criterios facilitadores y los resultados, no se ha profundizado en explicar cómo se produce esta relación.

A este respecto, aunque sin gran profundidad, el modelo EFQM sugiere la importancia que podría jugar el aprendizaje organizativo (Conti, 2007). Tomando este punto de partida, resulta de especial interés conocer el papel que podría jugar el aprendizaje en la explicación de esta relación. Su análisis lleva a analizar con detalle, en primer lugar, el efecto de cada agente facilitador del modelo con las competencias de explotación y exploración para, en segundo lugar, conocer el efecto de estas competencias sobre los resultados de las organizaciones.

No solo resulta atractivo este tema por su contribución al entendimiento del modelo, sino que no ha sido estudiado previamente por la literatura. La identificación de efectos mediadores de dichas competencias va a permitir comprender cómo el modelo facilita que las organizaciones que lo aplican alcancen la excelencia empresarial.

Por último, otro aspecto relacionado con los anteriores, es el análisis de los efectos indirectos que tiene la cultura organizativa sobre el aprendizaje organizativo a través de los criterios facilitadores del modelo EFQM. El análisis de esta mediación puede ayudar a entender cómo la cultura de la empresa se convierte en un elemento que potencia o inhibe la creación y utilización del conocimiento en la organización.

Por tanto, la cuestión fundamental que se persigue responder con esta tesis doctoral es *qué tipo de cultura sería la más adecuada para implantar un modelo de gestión de la calidad basado en el modelo EFQM.*

Para dar respuesta a esta cuestión que enmarca el problema de investigación se plantean una serie de objetivos que se recogen en la siguiente sección.

Objetivos

Las razones argumentadas anteriormente son las que justifican la realización de esta tesis doctoral, cuyo propósito consiste sintéticamente en analizar la relación entre la cultura organizativa y el modelo EFQM. Concretamente, se pretende determinar qué tipo de cultura organizativa favorece los criterios facilitadores del modelo y qué papel

juegan la exploración y la explotación en la relación entre la cultura organizativa y los resultados de este modelo.

Este objetivo general se puede desagregar en los siguientes objetivos más específicos:

- Analizar la importancia de la gestión de la calidad para la empresa.
- Describir el modelo EFQM como una herramienta orientadora para que la organización gestione su calidad.
- Revisar los planteamientos teóricos que rodean la cultura organizativa y su tipología.
- Conocer qué cultura organizativa es la más adecuada para desarrollar cada uno de los criterios facilitadores del modelo EFQM.
- Estudiar la relación entre los criterios facilitadores del modelo EFQM y las competencias de exploración y explotación.
- Analizar la relación entre dichas competencias y los criterios de resultados del modelo EFQM.
- Explorar el efecto mediador de los criterios facilitadores en la relación entre la cultura y las competencias de aprendizaje.
- Estudiar el efecto mediador de las competencias de aprendizaje entre los criterios facilitadores y los resultados del modelo EFQM.
- Establecer un modelo que explique las relaciones entre la cultura, los criterios facilitadores, las competencias de aprendizaje y los resultados, basado en la revisión de la literatura.
- Contrastar empíricamente dicho modelo.
- Señalar las principales conclusiones e implicaciones que se derivan de la revisión de la literatura y el estudio empírico realizado.

Estructura del documento

Para alcanzar estos objetivos hemos estructurado este trabajo en cuatro capítulos que siguen una secuencia lógica.

El primero de ellos versa sobre la gestión de la calidad. En él se describe el concepto de calidad y diferentes sistemas de gestión de la misma, entre ellos la gestión de calidad total y el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. Además, se analiza la importancia que la calidad tiene para las organizaciones.

El segundo capítulo está dedicado a la cultura organizativa y al aprendizaje. Comienza estudiando el concepto de cultura, su importancia para la empresa y algunas de las tipologías más nombradas en la literatura. Posteriormente, describe uno de los modelos de cultura organizativa más utilizados por los investigadores, el modelo de Cameron y Quinn (1999). Además, analiza las relaciones entre cada una de las culturas propuestas por estos autores y los criterios facilitadores del modelo EFQM. Este análisis dará lugar al primer bloque de hipótesis. Posteriormente, se estudia el aprendizaje organizativo y la importancia que dos de sus competencias, la exploración y la explotación, pueden tener en la relación entre los criterios facilitadores y los criterios de resultados del modelo EFQM. Para finalizar el capítulo, se estudian las relaciones entre los criterios facilitadores, las competencias de aprendizaje y los resultados, constituyendo el segundo grupo de hipótesis.

En el tercer capítulo se realiza una descripción de la metodología empleada. En ella se incluye la población seleccionada, el método de recogida de información, la muestra utilizada, la medición de las variables y los análisis estadísticos utilizados.

Posteriormente, en el cuarto capítulo, se explican los resultados obtenidos mediante el análisis de datos utilizado para contrastar las hipótesis del modelo planteado.

Finalmente, esta tesis doctoral termina con la exposición de las conclusiones obtenidas de la revisión de la literatura y del análisis empírico, las aportaciones que se podrían aplicar al ámbito empresarial, las limitaciones del estudio y las futuras líneas de investigación que pueden desarrollarse a raíz del mismo.

CAPÍTULO PRIMERO: LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA

CAPÍTULO PRIMERO: LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA

1.1. La calidad en la empresa

1.1.1. Breve reseña histórica

1.1.2. Concepto de calidad

1.2. La gestión de la calidad

1.2.1. Evolución de la gestión de calidad

1.2.3. La Gestión de Calidad Total

1.2.3. Otros enfoques

1.3. El Modelo de Excelencia EFQM

1.2.1. Los premios de calidad

1.2.2. Definición y descripción del modelo EFQM

1.2.3. Evaluación con el modelo EFQM

1.2.4. Relación entre el modelo EFQM y otros modelos de gestión de calidad

1.4. Criterios del Modelo de Excelencia EFQM

1.4.1. Agentes facilitadores

1.4.2. Criterios de resultados

1.5. Conclusiones del capítulo

CAPÍTULO PRIMERO

Tal como se indicó en la introducción inicial, esta investigación tiene como objetivo principal analizar qué tipo de cultura organizativa es la más adecuada para implantar con éxito un sistema de gestión de calidad, en concreto el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (modelo EFQM).

Para ello, este capítulo se ha estructurado en cinco apartados. En los primeros subepígrafes se describe brevemente la evolución histórica de la calidad y se establecen varias definiciones que permiten entender este concepto.

En el segundo apartado se estudia cómo ha cambiado la gestión de la calidad desde que surgieron las técnicas de control y aseguramiento de la calidad, hasta el actual sistema de gestión que supone el modelo EFQM.

El tercer apartado está centrado en este modelo, por ello se describe su origen, concepto, evolución y relación con otros modelos de gestión de la calidad.

El contenido de estos epígrafes servirá como marco de referencia para analizar las relaciones entre el modelo EFQM y otros sistema de gestión de calidad, como la gestión de calidad total o las normas ISO 9000.

En la segunda parte del capítulo, en el apartado cuarto, se realiza un análisis en profundidad de los criterios que componen dicho modelo.

Finalmente, el quinto apartado contiene las conclusiones que pueden extraerse de este capítulo.

1.1. LA CALIDAD EN LA EMPRESA

1.1.1. Breve reseña histórica

La búsqueda de la calidad por parte del ser humano se remonta a tiempos muy lejanos. Como señala Ruiz-Canela López (2003), existen referencias, principalmente relacionadas con el control de la calidad, incluso en la Ley del Talión del código Hammurabi (año 2150 a. de C.). Sin embargo, fue en el siglo XIII cuando apareció la primera organización formal de la calidad dentro de los gremios artesanales. La producción de estos artesanos se realizaba según las necesidades y especificaciones del cliente, de modo que la calidad de los productos era elevada pero también lo eran los

costes de producción. Fue en esta época cuando apareció el proceso de inspección de la producción, realizada normalmente en la fase final de elaboración del producto (Ruiz-Canela López, 2003: 3). Posteriormente, las ideas de Frederick Winslow Taylor, plasmadas en su Teoría de la Organización Científica del Trabajo, derivaron en la producción en cadena con la consiguiente estandarización de componentes y métodos de trabajo. Ello permitió reducir considerablemente los costes de la producción artesanal y asentó las bases del proceso de inspección del producto a lo largo de la cadena de producción, para confirmar que los productos se realizaban conforme a lo especificado. De este modo, hasta la primera mitad del siglo XX el término “calidad” se identificó básicamente con el control de la calidad, a través del cual las organizaciones trataban de detectar los errores de sus productos en la cadena de producción, para evitar que llegaran defectuosos al cliente. Fue entonces cuando aparecieron los departamentos de control de la calidad y de inspección de la calidad.

En torno a 1950 se formalizó el uso de herramientas estadísticas de control de la calidad gracias a las aportaciones de los profesores Deming y Juran. A ello también contribuyó la II Guerra Mundial, que hizo necesario controlar la calidad de las armas fabricadas. Después, durante la postguerra, Japón basó su recuperación económica en la calidad, hasta tal punto que se convirtió en líder en temas de esta índole hacia 1970.

Junto con el control estadístico de la calidad adquirió gran importancia la garantía de calidad, que suponía la realización de inspecciones previas a las fases del *control de la calidad*. Se consideraba que a través del control de los procesos se podría controlar el resultado final del producto. A partir de la garantía de calidad surgió la técnica denominada *aseguramiento de la calidad*, mediante la cual las empresas trataban de definir correctamente todos sus procesos para asegurar al cliente final que sus productos o servicios se habían realizado de acuerdo a las especificaciones establecidas. Fue a partir de ésta técnica de donde aparecieron las normas ISO. El uso generalizado del aseguramiento de la calidad y su aplicación al mayor número posible de procesos constituyó el origen del control total de la calidad o *control de la calidad total* (Total Quality Control), que más tarde evolucionó hacia la *gestión de calidad total*. Estos cuatro sistemas de gestión de calidad han sido considerados como las cuatro etapas de la gestión de la calidad (James, 1997).

En las últimas décadas, se han desarrollado modelos, como el Modelo de Excelencia EFQM, que tratan de recoger los principios de la gestión de calidad total. De

forma resumida esta gestión debe ser: excelente, preventiva, medida y que satisfaga al cliente. Dicho de otro modo, las empresas deben hacer bien su trabajo y, hacerlo a tiempo y a la primera (Ruiz-Canela López, 2003).

1.1.2. Concepto de calidad

El concepto de calidad es utilizado muy a menudo, pero su definición es aún ambigua, tanto que Garvin (1988) considera que es “*un concepto resbaladizo, fácil de ver, pero muy difícil de definir*”. Es, por ello, que han surgido una gran variedad de definiciones cuyo objetivo es entender este concepto.

Para Ishikawa (1980) *obtención de los mejores bienes y servicios que la empresa puede desarrollar dada su tecnología y su capacidad de proceso actual, los cuales deben satisfacer las necesidades de los clientes, en aspectos tales como el coste y su utilización*. Además, Ishikawa (1980) cree que el término “calidad” no hace referencia necesariamente a la calidad de un producto, sino que puede ser utilizado como calidad en general. Así incluiría, por ejemplo, la calidad de la gestión que realizan los directivos en cualquier departamento de una organización.

Otros investigadores, como Juran y Gryna (1993) consideran que la calidad es “*la satisfacción del cliente*”. Del mismo modo, Crosby (1989), en su libro “La Calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad”, define calidad como la “*adecuación al uso*” (Crosby, 1989). Como se puede apreciar, tanto ésta como la anterior definición, consideran que la calidad está claramente orientada a la satisfacción de las necesidades y expectativas del consumidor. Para este autor, la calidad no supone un coste para las organizaciones, lo que cuesta a las empresas y les produce pérdidas son los productos y servicios que no tienen una calidad suficiente.

Estas dos últimas definiciones llevan implícitos dos aspectos. El primero hace referencia al diseño del producto, es decir, que debe diseñarse de acuerdo a los requerimientos del cliente (calidad de diseño), mientras que el segundo se refiere a la conformidad de dicho diseño con los patrones establecidos por la empresa (calidad de fabricación). Así pues, la calidad de diseño se basa en las características que debería tener un producto para satisfacer las necesidades de los consumidores, mientras que la calidad de fabricación nos informa si el producto final adopta las especificaciones establecidas por la organización (Crosby, 1989).

En este sentido, según Deming (1986), la calidad siempre debería ser considerada como una variable subjetiva que dependerá del consumidor potencial. Por ello, es difícil definirla y debe tener en cuenta las necesidades actuales y futuras del usuario.

Otros autores han empleado otros criterios, como Garvin (1984), Holbrook y Corfman (1985) y Reeves y Bednar (1994).

En primer lugar, Garvin (1984) establece 5 enfoques del concepto de calidad (tabla 1.1).

Tabla 1.1: Definiciones de calidad de Garvin (1984)

Enfoque	Concepto
Transcendente	Concibe la calidad como la excelencia suprema. Es el enfoque más abstracto y subjetivo, según el cual la calidad es el valor o atributo que asignamos a los bienes y servicios en función de la experiencia con los mismos
Basado en el producto	La calidad se mide a través de los atributos que componen los productos o servicios
Basado en el usuario	La calidad está en los ojos del cliente. Por ello, el diseño es fundamental y debe adaptarse a las características de cada grupo de clientes
Basado en la fabricación	Un producto será de calidad cuando se obtiene de acuerdo a las especificaciones de su diseño, por tanto, debe realizarse cumpliendo los requisitos fijados por la empresa
Basado en el valor	La calidad se define en términos de precio y coste. De modo que un producto será de calidad si es tan útil como los productos de la competencia y tiene un precio inferior, o bien, si su precio es similar cuando éste ofrezca mayores ventajas

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, Holbrook y Corfman (1985) plantean una clasificación de los diferentes enfoques de calidad basándose en tres dimensiones: calidad mecánica vs calidad humanista, calidad implícita vs. explícita y calidad conceptual vs. operativa.

La combinación de estas tres dimensiones proporciona ocho conceptos de calidad, que podemos observar en la tabla 1.2.

Tabla 1.2: Clasificación de las definiciones de calidad de Holbrook y Corfman

		Basada en la producción	Basada en la fiabilidad
Mecánica	Conceptual	Económica clásica	Idioma ordinario del consumidor
	Operativa	Análisis del valor	Control de calidad
		Cualitativa	Basada en las características
Humanística	Conceptual	Microeconómica	Filosófica
	Operativa	Macroeconómica y de calidad de vida	Modelos multiatributo y multiseñal

Fuente: Elaboración propia a partir de Holbrook y Corfman (1985).

De acuerdo con estos autores, la característica implícita de calidad hace referencia a los atributos incorporados al producto o servicio, mientras que la explícita, se refiere a un aspecto clave de interés. La calidad mecánica consiste en un aspecto objetivo del bien o servicio, mientras que la humanística es la consideración subjetiva que el ser humano hace de los productos o servicios. Por último, la calidad conceptual procede de los análisis teóricos y contiene un conjunto de normas para el uso sistemático del concepto calidad. En cambio, la calidad operativa es empleada para medir, pues incluye reglas, instrumentos y procedimientos para realizar mediciones de la calidad.

Como resultado de la combinación de estas dimensiones proponen ocho definiciones de calidad (tabla 1.3).

Tabla 1.3: Definiciones de calidad de Holbrook y Corfman (1985)

Perspectiva	Concepto
Económica clásica	La calidad se establece desde el ámbito de la producción, y por tanto, tiene en cuenta los inputs y los procesos utilizados. Según esta definición, toda mejora de la calidad supondrá un incremento de costes
Del análisis del valor	Se refiere al grado en que un producto o servicio desempeña la función principal para que la fue producido Al igual que en el caso anterior, procede del enfoque de la producción, pero en este caso su relación con los costes es inversa, ya que se busca la máxima calidad al mínimo coste
Lenguaje ordinario del consumidor	En este caso está referida al grado de fiabilidad, establecida en función de la duración de los productos y su utilización sin que se produzcan errores
Control de calidad	La calidad es un conjunto de instrumentos, técnicas y procedimientos que permiten definir, medir y mejorar la fiabilidad de los productos y servicios
Microeconómica	Se basa principalmente en aspectos puramente cuantitativos, como el precio, aunque puede llevar implícitos algunos aspectos cualitativos
Macroeconómica	Está fundamentada en aspectos cualitativos relacionados con la calidad de vida del ser humano. Por ejemplo, cómo percibe el sujeto considerado la evolución de la salud, de la disponibilidad de infraestructuras, etc
Filosófica	Considera los atributos que percibe el consumidor, aunque a menudo supone tener en cuenta cuestiones metafísicas
Modelos multiatributo y multiseñal	Los modelos multiatributo definen la calidad en función de juicios de valor globales, empleando para ello las creencias y percepciones humanas. En cambio, los modelo multiseñal manipulan los juicios que los consumidores tienen sobre la calidad de los productos

Fuente: elaboración propia.

Por último, Reeves y Bednar (1994) consideran que las diferentes definiciones de este concepto son fruto de la evolución económica y de los distintos planteamientos empresariales que han apareciendo a lo largo del tiempo. Estos autores establecen cuatro definiciones (tabla 1.4).

Tabla 1.4: Definiciones de calidad de Reeves y Bednar (1994)

Planteamiento	Definición
Expectativas del consumidor	Igualar o exceder las expectativas que los clientes tienen en los productos y servicios que adquieren
Especificaciones del consumidor	Obtener bienes y servicios conforme con las especificaciones realizadas
Generar valor	Fabricar bienes y servicios que generen valor para el cliente
Excelencia	Producir los mejores bienes y servicios del mercado

Fuente: elaboración propia.

Para finalizar este epígrafe, la tabla 1.5 recoge algunas de las definiciones sobre el concepto de calidad más utilizadas en la literatura. Como puede observarse, muchas de ellas, están relacionadas con el consumidor. Por ejemplo, para Grill (2009) un producto o servicio será de calidad si cumple las expectativas actuales del cliente y sus necesidades futuras. Por tanto, las empresas deben tener en cuenta que para obtener bienes y servicios de calidad han de conocer muy bien a quienes los demandan.

Tabla 1.5: Definiciones de calidad

Autor	Definición
Grönroos (1984)	Alcanzar o superar las expectativas de los clientes
Taguchi (1986)	Pérdida que un producto causa a la sociedad después de su venta
Buzzell y Gale (1987)	La calidad es lo que el consumidor dice que es, y la calidad de un producto o servicio concreto es lo que el consumidor percibe
Zeithaml (1988)	Producir bienes y servicios excelentes o superiores a los ofrecidos por el resto de empresas del mercado
Mizuno (1989)	Desempeño de la función para la que un producto ha sido diseñado
Bemowski (1992)	Un producto o servicio sin deficiencias
Feigenbaum (1994)	Satisfacción de las necesidades del cliente
Spencer (1994)	Satisfacer o deleitar al consumidor Conformidad con los estándares establecidos internamente
ISO 9000 (2005)	Grado en que las características de un producto cumplen con los requisitos establecidos en su diseño
Marwa y Zairi (2008)	Satisfacción continua de los requerimientos del consumidor
Grill (2009)	Asegurar que se cumplen las expectativas actuales del cliente y sus necesidades futuras
Elassy (2015)	Signo de perfección
Weckenmann <i>et al.</i> (2015)	Grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos establecidos

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar existen diferentes definiciones sobre este concepto. En esta tesis doctoral se entiende la calidad de acuerdo con Marwa y Zairi (2008), que consideran la calidad como la satisfacción continua de los requerimientos del consumidor. Además, se debe tener en cuenta que las organizaciones deben adoptar aquella que mejor se adapte a su misión, visión y objetivos.

1.2. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Una vez revisado el concepto de calidad, en el siguiente apartado estudiaremos la gestión de la calidad. En primer lugar, se realizará una revisión de la evolución de los diferentes enfoques que han surgido a lo largo del tiempo, para posteriormente centrarnos en el concepto y los enfoques más recientes.

1.2.1 Evolución de la gestión de la calidad

Los investigadores consideran que las organizaciones han utilizado diferentes sistemas de gestión de la calidad a lo largo del tiempo, con diferentes implicaciones para las empresas.

Los sistemas de gestión de la calidad tuvieron su origen en diversos acontecimientos históricos. Fue tras el fin de la II Revolución Industrial y a comienzos de la I Guerra Mundial cuando las empresas empezaron a realizar los primeros procesos de inspección y corrección de errores de su producción, con la finalidad de verificar si ésta se realizaba conforme a las especificaciones establecidas antes de comenzar la producción. Posteriormente, a partir de 1950, surgió en Estados Unidos el sistema de aseguramiento de la calidad, motivado este país por la necesidad de fabricar productos militares de acuerdo a las especificaciones de los países compradores (Moreno-Luzón *et al.*, 2001).

Sin embargo, de forma general, la literatura distingue cuatro etapas en la evolución de las actividades de gestión de la calidad. Para Garvin (1988) estas etapas son las siguientes:

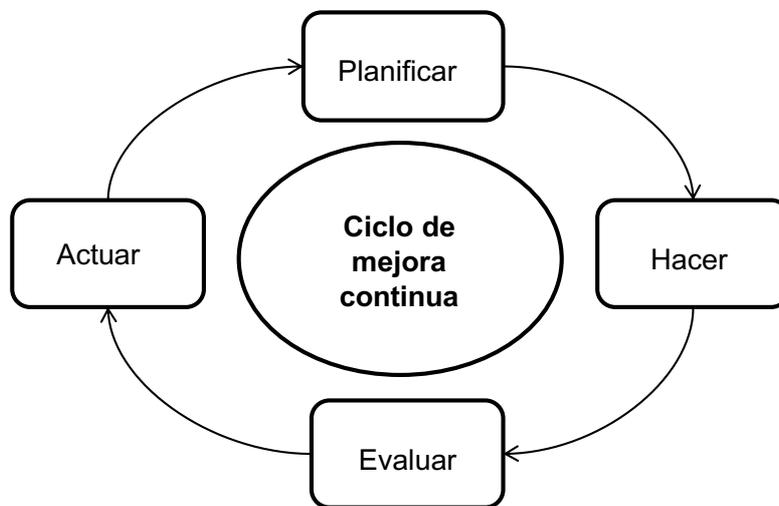
- 1ª Etapa. *Calidad mediante inspección*. Se produjo durante la revolución industrial y considera la gestión de calidad en su estado inicial. Consistía en el establecimiento de estándares y la comprobación del cumplimiento de éstos al finalizar el proceso de producción.

- 2ª Etapa. *Control estadístico de calidad*. El impulsor de esta fase fue Shewhart, quien aplicó técnicas estadísticas, denominadas “Control Estadístico de Procesos”. Para este autor gestionar la calidad consistía en “reducir la variabilidad de los procesos”. Otros autores, como Ishikawa (1980), consideran que el proceso de control de calidad es un “sistema de métodos para la provisión coste-eficaz de bienes o servicios cuya calidad es adecuada a los requisitos del comprador”. De forma similar, Deming (1986) Deming (1986) mostraba que es un proceso cíclico que incluye cuatro aspectos:

- *Calidad*: características de la calidad en sentido estricto, como pureza, resistencia, duración, fracción de re-procesos o índice de unidades sin ajuste.
- *Coste*: aspectos relacionados con el coste y el precio, como los beneficios, el coste unitario, el precio de venta, los costes de las materias primas,...
- *Entrega*: factores vinculados a las cantidades y tiempos de espera, como por ejemplo, el volumen de producción, los cambios en los planes de producción, los inventarios, etc.
- *Servicio*: problemas que aparecen después de haber vendido los productos, como el periodo de garantía, el servicio ante y post-venta, la facilidad de reparación, manuales de instrucciones, la existencia de recambios o el método de mantenimiento e inspección.

Estos cuatro elementos del control de calidad deben ser planificados, diseñados y controlados globalmente, configurando el denominado “Ciclo de Deming” (Deming, 1986) (Figura 1.1).

Figura 1.1: Ciclo de Deming (1986)



Fuente. Elaboración propia.

Para otros autores, como Juran y Gryna (1993), el control de calidad es el “proceso que se emplea con la finalidad de cumplir los objetivos”. Este proceso consiste en observar el desempeño real y compararlo con los estándares establecidos, adoptando medidas cuando ambos valores difieren significativamente. Además, consideran que configura un ciclo que se retroalimenta cuya secuencia universal de pasos es la siguiente:

- Primera etapa: Elegir el sujeto de control: es decir, escoger qué se quiere controlar.
- Segunda etapa: Seleccionar una unidad de medida.
- Tercera etapa: Determinar un objetivo para el sujeto de control.
- Cuarta etapa: Establecer un criterio para medir el sujeto de control.
- Quinta etapa: Medir el desempeño real.
- Sexta etapa: Analizar la diferencia entre el objetivo y el valor real.
- Séptima etapa: Establecer medidas para corregir las diferencias entre la meta y el desempeño real.

Finalmente, Taguchi (1986) “*el control de todas las actividades realizadas antes y durante el proceso productivo*”. Esto supone que la empresa debe supervisar una gran parte de las etapas que componen el denominado canal de distribución. Es decir, las fases que van desde la recepción de los factores productivos necesarios para producir, hasta la finalización del producto o servicio considerado.

- 3ª Etapa. *Aseguramiento de calidad*. Más tarde, Juran (1989) y Feigenbaum (1994) establecieron que la gestión de calidad no se podía limitar a la inspección y medición, sino que debía ser planificada e integrada en toda la organización. La gestión de la calidad iría, por tanto, desde el diseño del producto hasta su producción y venta, desarrollándose estos procesos conforme a las normas de calidad establecidas, con la finalidad de evitar los errores antes de que se originasen. Por ello, esta fase se denominó aseguramiento de la calidad.

Esta orientación, tuvo su origen en la Revolución Industrial, debido a la necesidad de producir más y mejor. Pero no fue hasta la primera Guerra Mundial (1914-1918) cuando este sistema de calidad obtuvo su impulso definitivo. Su auge se debió a la necesidad de abastecer a los ejércitos y limitar la diversidad antieconómica de componentes y suministros. Ello permitiría la intercambiabilidad de muchos componentes y facilitó la producción en serie, la reparación y el mantenimiento de los productos y servicios. Además, el aseguramiento de la calidad mejoró las relaciones comerciales entre países y permitió ofrecer mejores garantías para el cumplimiento de los requisitos del consumidor.

El primer organismo dedicado a la normalización fue Comité de Normalización de la Industria Alemana, creado el 22 de Diciembre de 1917 por los ingenieros

alemanes Naubaus y Hellmich. Sin embargo, el establecimiento oficial del aseguramiento de la calidad a nivel internacional se produjo gracias a la Organización Internacional de Normalización (ISO), que fue fundada el 23 de febrero de 1947 con la finalidad de desarrollar normas internacionales de fabricación de productos y servicios, comercio y, comunicación, con el objetivo fundamental de la estandarización de normas sobre productos y seguridad para las organizaciones, tanto públicas como privadas, a escala internacional.

La sede de esta organización se encuentra en Ginebra y fue en 1987 cuando publicó el primer sistema armonizado de normas para asegurar la calidad, conocidas como ISO 9000. Sin embargo, con anterioridad a la creación de esta organización, diferentes países como Estados Unidos, Alemania e Inglaterra habían intentado crear estándares de calidad para el aprovisionamiento y la producción de armas. Por ello, podemos considerar que el aseguramiento de la calidad no fue inicialmente a nivel internacional sino nacional (Alexander, 1998). Además, si bien fue esta organización la que reguló el proceso de normalización, éste había comenzado al final del siglo XIX.

Las normas ISO 9000 fueron redactadas por el comité técnico TC-176 y posteriormente cada país fue responsable de adaptarlas en función de las normas de calidad de las que ya disponían. En España recibieron el nombre de UNE-EN-29000 y fueron revisadas por primera vez en 1994, dirigiéndose principalmente a organizaciones con procesos productivos, lo que dificultaba su implantación en empresas del sector servicios. Posteriormente, en el año 2000 se volvieron a revisar, se simplificaron y adaptaron para que pudieran ser utilizadas por todo tipo de empresas, tanto las públicas como las privadas, y para las dedicadas a la prestación de servicios o a la fabricación de productos. La última versión publicada para la ISO 9001 fue el 23 de septiembre de 2015. Esta versión incluye la gestión del riesgo en los sistemas de gestión de la calidad.

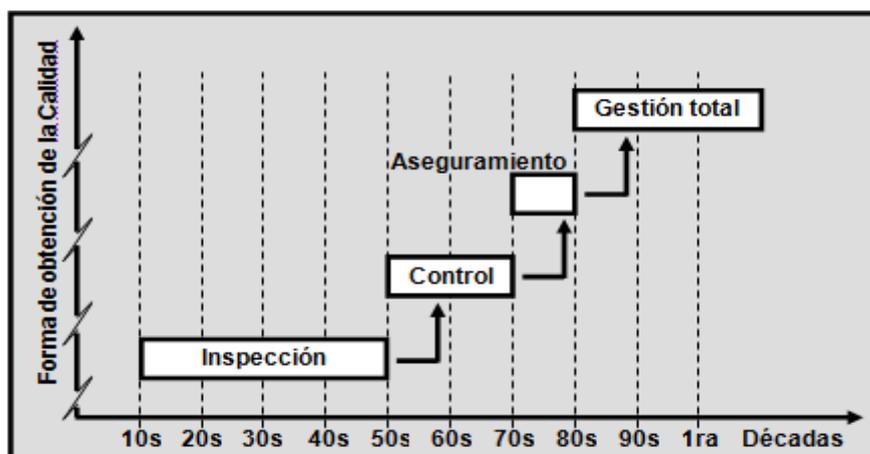
Esta normativa establece unos requerimientos genéricos que pueden ser aplicables a cualquier empresa, independientemente de factores tales como: tamaño, actividad, clientes, planificación, estilo de liderazgo, etc. Por tanto, en los requerimientos se establece el "qué ha de hacer la organización", pero no "cómo ha de hacerlo". La implantación de la norma supone que la empresa ha de desarrollar unos criterios específicos que aplicará a sus actividades. Esto permite a la empresa disponer de un Sistema de Gestión de la Calidad. Por ejemplo, si la empresa desea obtener la certificación ISO 9001, deberá aplicar la norma en todas sus áreas y ser auditada. En

caso de obtener la certificación la organización deberá someterse a una inspección periódica anual. La auditoría y las revisiones periódicas son realizadas por entidades de certificación como AENOR, BUREAU VERITAS, DNV, etc. A su vez, estas entidades están supervisadas por organismos nacionales (entidades de acreditación nacional) para garantizar el buen funcionamiento del sistema.

- 4ª Etapa. *La gestión de calidad como estrategia competitiva.* En esta etapa, la alta dirección de la empresa pone énfasis en la gestión de calidad y se implica en ella, pues se cree que ésta redundará en una mejora de la rentabilidad de la organización. Es por ello que se convierte en un factor clave para la competitividad de la empresa y se la incluye dentro de la planificación estratégica. De este modo es como se configura el sistema de gestión de calidad denominado “Gestión de calidad total”, que es definido teniendo en cuenta el cliente.

Gráficamente las etapas por las que ha atravesado la gestión de la calidad podrían ser representadas en la figura 1.2.

Figura 1.2: Etapas de la Gestión de Calidad



Fuente: Fuentes-Frías (2007).

1.2.2. La Gestión de Calidad Total

Como se indicó inicialmente, el origen de la Gestión de Calidad Total (GCT) se produjo en 1949 cuando Japón constituyó un comité de científicos, políticos e ingenieros japoneses, la JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers), con la finalidad de mejorar la productividad de sus empresas y elevar la calidad de vida de sus habitantes, dado que ambas variables se habían deteriorado como consecuencia de la II Guerra Mundial (Powell, 1995). Ocurrió poco antes de 1950 cuando Deming realizó su

primera visita a Japón, en la que formó a altos directivos nipones en GCT. Además, hubo otros dos precursores más, que fueron Kaoru Ishikawa en Japón y Juran en Estados Unidos.

Hacia 1954 Juran llegó a Japón para estudiar la evolución de la implantación de la GCT. Tras numerosas visitas, Juran (1988) constató que las empresas japonesas eran capaces de fabricar productos de gran calidad a bajo coste, mientras que las organizaciones americanas tan solo podían obtener productos en masa de una calidad satisfactoria. La introducción en el mercado de productos japoneses de mejor calidad, durante el periodo 1953-1979, hizo perder cuota de mercado a América (Hayes y Abernathy, 1980). Ello supuso que la cultura japonesa, en cuanto a los sistemas de gestión de calidad, empezase a imponerse en EEUU. Fue entonces, hacia 1980, cuando comenzó a implantarse el sistema de GCT japonés en América y Europa y los grandes gurús de la calidad comenzaron a ver aplicados sus postulados (Ebrahimpour, 1985; Deming, 1986; Cole, 1999).

Desde 1949 el interés por la gestión de calidad ha ido aumentando y ha originado multitud de investigaciones especializadas que han contribuido al desarrollo de modelos basados en los principios de la GCT (El Shenawy *et al.*, 2007; Bou Llusar *et al.*, 2009; Giménez-Espín *et al.*, 2012). El desarrollo de muchos de estos modelos ha estado ligado a los premios de calidad, originados para incrementar la competitividad de las organizaciones (Padrón Robaina, 1996; Conti, 2007), los conocimientos en calidad (Dale *et al.*, 2001) y los resultados organizativos (Calvo-Mora *et al.*, 2005; Kim *et al.*, 2009).

La importancia atribuida por la literatura a esta última fase de la evolución de la gestión de calidad ha dado lugar a que hayan aparecido un gran número de definiciones sobre la misma (Sila y Ebrahimpour, 2002; Feng *et al.*, 2006; Fisher *et al.*, 2011; Moreno-Luzon *et al.*, 2013; Calvo-Mora *et al.*, 2014a). En este sentido, Lawler (1994) considera que no existe una única definición de GCT, ni tampoco una lista cerrada de las prácticas que la componen. A este hecho puede haber contribuido que su aplicación práctica ha sido previa a su formulación teórica (Fuentes Fuentes, 2002).

A continuación se describen algunas de las definiciones más relevantes que se han formulado sobre este sistema de gestión de la calidad.

Para Ishikawa (1985: 84-86) la GCT es el “*control de la administración misma*”, es decir, que todo individuo en cada división de la empresa deberá estudiar, practicar y participar en la gestión de la calidad, siendo muy relevante la educación. Afirma este autor que esta definición ha sufrido modificaciones y se ha ampliado para abarcar a los subcontratistas, a los sistemas de distribución y a las compañías filiales. También establece que para que la GCT sea íntegra no solo se debe controlar la calidad, sino también los costes, las cantidades y las fechas de entrega.

Para Deming (1986) la GCT es “*una filosofía que debe abarcar toda la organización y cuya finalidad es la mejora de la calidad de todos los procesos organizativos de la empresa*”. Por tanto, abandona la idea de ligar la calidad exclusivamente al área de producción.

Otra de las definiciones más utilizadas aceptadas en la investigación sobre gestión de calidad es la establecida por Flynn *et al.* (1994). Estos autores definen la GCT como “*un esfuerzo integrado para alcanzar y mantener productos de gran calidad, basado en el mantenimiento de la mejora continua de procesos y prevención de errores a todos los niveles y en todas las funciones de la organización, con el objetivo de alcanzar e incluso exceder las expectativas de los consumidores*”.

La tabla 1.6 incluye otras de las definiciones que han utilizado diferentes investigadores para la GCT.

Tabla 1.6: Definiciones de Gestión de Calidad Total

Autor	Definición
Imai (1986) Crosby (1989)	Sistema para el control de la calidad
Gunter (1987)	Señala la existencia de cinco ámbitos a considerar en la definición de calidad: 1. La importancia del producto o servicio. 2. El referido al producto. 3. El concerniente al consumidor. 4. El perteneciente al proceso de producción. 5. El relativo al valor que el bien producido genera al área de gestión de operaciones
Masayoshi Ozawa (1988)	Considera que las actividades de GCT se caracterizan por tres elementos: 1. Objetivo de mejora de calidad. 2. Implicación de todos los empleados. 3. Empleo de métodos estadísticos como base para la toma de decisiones
Oakland (1989)	Revolución que afecta a todo tipo de negocios, empresas, organizaciones y personas.
Garwood y Bane (1990)	Forma de pensamiento. No una gestión o aplicación de mecanismos establecidos o recetas
Dobyns y Crawford-Mason (1991)	Proceso de gestión cuyo objetivo es la calidad
Carr y Littman (1993)	Énfasis en el control total y la mejora del trabajo, para alcanzar la idea de calidad que tiene el consumidor.
Hunt (1993)	Nueva forma de pensar y de mejorar el desempeño de las empresas
Ross (1993)	Propone dos definiciones: Filosofía de gestión integrada y prácticas que enfatizan en la mejora continua, en la implicación de los trabajadores y el trabajo en equipo, relaciones estrechas con proveedores, conocimiento de las necesidades de los clientes,... Integración de todas las funciones de una empresa y de los procesos relativos al ciclo de vida de sus productos, con la finalidad de satisfacer al consumidor y mejorar continuamente
Hellsten y Klefsjö (2000)	Sistema de gestión basado en técnicas estadísticas y valores, empleado por organizaciones cuya cultura está orientada a la calidad
Mehra <i>et al.</i> (2001)	Proceso filosófico orientado a mejorar la satisfacción del consumidor a través de la producción de bienes y servicios de alta calidad
Prajogo y McDermott (2005)	Modelo de gestión cuya finalidad es conocer las necesidades y expectativas del consumidor de una organización a través de la mejora de la calidad de los bienes y servicios y de la integración de todas las funciones y procesos dentro de la organización
Zu <i>et al.</i> , (2010)	Prácticas organizativas para implantar principios como la orientación al consumidor, la mejora continua, y el trabajo en equipo para mejorar la calidad de los bienes y servicios
Ooi (2012)	Estrategia de gestión empresarial que intenta encontrar nuevos métodos para mejorar los resultados. Considera que es una fuente de ventajas competitivas fundamental para el éxito y la supervivencia de cualquier organización, con independencia del sector en el que opere
Suárez <i>et al.</i> (2014)	Filosofía de gestión integral caracterizada por el establecimiento de principios o conceptos básicos y prácticas que permitan establecer las bases para la gestión de la mejora continua

Fuente: Elaboración propia.

De la revisión de estas definiciones surgen diferentes dimensiones que es necesario tener en cuenta antes de continuar con este trabajo, y que ayudan a entender este enfoque actual de la gestión de la calidad. En primer lugar, Powell (1995) realizó una revisión de las principales dimensiones señaladas en estudios anteriores para determinar cuáles de ellas proporcionan ventajas competitivas a las organizaciones. De sus hallazgos podemos destacar que las dimensiones que son consideradas como las más

relacionadas con la GCT son la formación en calidad, la mejora de procesos y el benchmarking.

Además, este autor las dimensiones más técnicas generalmente no proporcionan ventajas competitivas. Sin embargo, las dimensiones imperfectamente imitables como el compromiso de los directivos, la autonomía de los empleados y, una variable muy relacionada con la gestión de calidad total, la cultura organizativa, sí permiten a las organizaciones obtener mejores resultados. Estas variables son conocidas en la literatura como “variables blandas”.

Como se puede observar en la tabla 1.7 la literatura ha identificado diferentes dimensiones de la GCT. Saraph *et al.* (1984) fueron los primeros autores que desarrollaron un modelo en el que las dimensiones de la GCT fueron testadas empíricamente, comprobando la validez (de contenido, de criterio y de constructo) y fiabilidad de las mismas. Realmente analizaron la fiabilidad y validez de lo que denominaron factores críticos de la gestión de calidad tratando de establecer los puntos en común y las diferencias de la GCT con la teoría general de la organización.

Sin embargo, Ahire *et al.* (1996) consideran que la propuesta de Saraph *et al.* (1989) omitía dos dimensiones muy importantes: la orientación al cliente y el control estadístico del proceso. Por otra parte, también critican su estudio porque creen que emplean un instrumento que contenía algunos errores. Ante estas críticas, Flynn *et al.* (1994) desarrollan las dimensiones de calidad, basándose en literatura empírica. Gracias a ello pudieron analizar la validez de las dimensiones propuestas en investigaciones previas. De hecho, el modelo que establecen estos autores ha sido utilizado posteriormente en numerosos estudios, configurándose como un marco de referencia de la GCT.

Tabla 1.7: Dimensiones de la GCT

Autores	Trilogía de Juran (1988)	Catorce pasos hacia la calidad de Crosby (1989)	Siete dimensiones de George (1992)	Catorce puntos de Deming (1986)
<i>Dimensiones</i>	Planificación de la calidad Control de la calidad Mejora de la calidad	Compromiso de la dirección Equipos de mejora de la calidad Medición de la calidad Evaluación de los costes de la calidad Premios de calidad Acciones correctivas Compromiso de cero defectos Supervisar la formación Día de cero defectos Establecimiento de objetivos Búsqueda de las causas de error. Reconocimiento Consejos de calidad Hacerlo de nuevo	Liderazgo Información y análisis Planificación de la estrategia de calidad Desarrollo y gestión de recursos humanos Gestión de procesos de calidad Gestión de los aprovisionamientos Orientación al consumidor y satisfacción	Constancia en el propósito Adopción de filosofía No confiar en la inspección masiva No basar el negocio en el precio Mejora continua Formación Liderazgo Eliminar el miedo Eliminar barreras Eliminar eslogan y exhortaciones. Eliminar cuotas Orgulloso de su trabajo Educación y reciclaje profesional Plan de acción
<i>Características del estudio</i>	Artículo en el que Juran describe las tres dimensiones que para él componen la GCT. Estas son la planificación, el control y la mejora de la calidad.	Libro en el que el autor explica qué es la calidad, cómo ésta madura en una organización, cuál debe ser la actitud y compromiso de la alta dirección hacia la misma, cuáles son los costes de la calidad, cómo pueda mejorarse y qué herramientas pueden emplearse para conseguir una la GCT en una empresa. Además, Crosby establece los 14 pasos o dimensiones que componen la GCT.	Libro en el que se describe el Modelo Malcom Baldrige, sus criterios y qué debe hacer una empresa que desee optar a dicho premio. Además, el autor describe diferentes sistemas de gestión de la calidad y las herramientas que se utilizan en cada uno de ellos y, establece las siete dimensiones que componen la gestión de la calidad total.	Libro que versa sobre calidad, productividad y competitividad. En él, Deming establece los 14 requisitos que requiere la calidad y cuyo cumplimiento permite a las empresas diferenciarse de sus competidores, ser más productivas, obtener bienes y servicios de calidad y afrontar crisis económicas.

Fuente: elaboración propia.

Continuación Tabla 1.7: Dimensiones de la GCT

Autores	Ahire et al. (1996)	Sila y Ebrahimpour (2002)	Shanian y Dabestani (2011)	Ebrahimi y Sadeghi (2013)	Pomas et al. (2014)
<p><i>Dimensiones</i></p>	<p>Compromiso de la alta dirección Orientación al consumidor Gestión de los proveedores Gestión del diseño Benchmarking Uso del control estadístico del proceso Utilización de la información Autonomía Implicación del trabajador Formación Calidad del producto Resultado del proveedor</p>	<p>Apoyo de la alta dirección Responsabilidad social Planificación estratégica Orientación al consumidor Información sobre calidad y resultados Benchmarking Gestión de recursos humanos* Formación Implicación de los trabajadores Autonomía Satisfacción de los empleados Trabajo en equipo Gestión y control de procesos Diseño de productos y servicios Gestión de proveedores Mejora continua e innovación Aseguramiento de la calidad Cero defectos Cultura de calidad “Just in time” Flexibilidad</p>	<p>Compromiso de la alta dirección Adopción y comunicación de la GCT Relaciones estables con clientes Relaciones estables con proveedores Benchmarking Incremento de la formación Organización abierta Autonomía del trabajador Mentalidad de cero defectos Mejora de procesos</p>	<p>Gestión de recursos humanos Satisfacción y orientación al consumidor Liderazgo y compromiso de la alta dirección Gestión de procesos Gestión de la calidad relativa a las actividades con los proveedores Análisis de la información relativa a la calidad Planificación estratégica de la calidad</p>	<p>Gráficos de comportamiento Diagrama de relaciones Desarrollo de la función de calidad Análisis causa-efecto Gráficos de control Diagrama de dispersión Benchmarking Mejora continua Compromiso de la alta dirección Orientación al consumidor Desarrollo de recursos humanos Toma de decisiones basada en hechos Planificación estratégica de la calidad Orientación a procesos. Implicación de trabajadores Implicación de proveedores</p>
<p><i>Características del estudio</i></p>	<p>Estudio empírico con una muestra de 371 empresas manufactureras. Realizan un análisis de correlaciones y testan la validez y fiabilidad de las dimensiones propuestas</p>	<p>Recopilación de la literatura relativa a GCT desde 1989 hasta el año 2000. Contiene 347 artículos, pero centran su análisis en 76 que estudian la GCT holísticamente. Según sus resultados son 25 las dimensiones que la forman</p>	<p>Análisis empírico de la viabilidad de la aplicación de la GCT Utilizan el estudio de casos. Sus hallazgos indican que el compromiso de la alta dirección es la variable más importante para implantar la GCT</p>	<p>Estudio que recopila investigaciones empíricas sobre la GCT desde 1998 hasta el año 2012. Clasifican los estudios en 3 grupos y establecen 7 dimensiones para la GCT</p>	<p>Investigación que analiza el efecto de las dimensiones “soft” y “hard” de la GCT sobre los resultados obtenidos de la gestión de calidad. Utilizan el análisis factorial y de regresión múltiple</p>

Fuente: elaboración propia. * Incluye varias de las dimensiones de la GCT.

La tabla 1.8 recoge estas dimensiones, sus componentes y algunas de las referencias que sustentan su inclusión en la GCT:

Tabla 1.8: Dimensiones propuestas para la GCT por Flynn *et al.* (1994)

Dimensiones y componentes	Sustento científico en otros trabajos
Dimensión I: Apoyo de la alta dirección Calidad del liderazgo Recompensa por la mejora de la calidad	Altos niveles de calidad deben ir acompañados de compromiso de la alta dirección (Garvin, 1987). El apoyo de la alta dirección es clave para mejorar la calidad (Ebrahimpour y Lee, 1988). Para Juran (1995) la gestión de la calidad requiere directivos que se involucren personalmente, estando el 85 % de las mejoras de calidad debidas a los gestores. La calidad es responsabilidad de los directivos (Imai, 1986)
Dimensión II: Información sobre la calidad Retroalimentación Control del proceso	El feedback con los empleados sobre calidad permite mejorar los comportamientos orientados a la calidad y mejorar los resultados. El uso de información procedente del control de procesos mejora los resultados organizativos (Takeuchi y Quelch, 1983)
Dimensión III: Gestión de procesos Limpieza y organización Mantenimiento	Una buena gestión de procesos incluye documentación sobre procesos productivos, instrucciones sobre maquinaria,..., evita la pérdida de materiales,..., y mejora los resultados (Garvin, 1984; Wheelwright y Hayes, 1985)
Dimensión IV: Diseño de productos Nuevos productos de calidad Diseño de procesos inter-funcional Simplicidad en el diseño de productos	El diseño de productos está relacionado con las dimensiones críticas de los resultados de la calidad: beneficios, características, fiabilidad,...(Garvin, 1987)
Dimensión V: Gestión de recursos humanos Selección para equipos de trabajo potenciales Herramientas de trabajo Trabajo en equipo	La adecuada selección y formación del personal, el trabajo en equipo,..., facilitan la descentralización de la toma de decisiones, mejoran la eficiencia y los resultados (Garvin, 1984)
Dimensión VI: Implicación de los proveedores Relación con los proveedores	Relaciones de cooperación e interdependencia a largo plazo con un reducido número de proveedores mejoran la calidad en la empresa (Cole, 1981; Juran, 1988)
Dimensión VII: Implicación de los clientes Interacción con los clientes	La participación del cliente en el diseño de productos y el desarrollo de procesos, reduce los problemas de calidad y permite ajustar la producción (Garvin, 1984) GCT está centrada en el consumidor (Imai, 1986; Juran, 1988)

Fuente: elaboración propia.

De forma similar, Zeitz *et al.* (1997) realizaron un estudio para concretar las dimensiones de esta filosofía de gestión. Propusieron trece dimensiones, que posteriormente concretaron en siete, a partir de un análisis factorial realizado sobre los 886 cuestionarios válidos que obtuvieron. Las dimensiones propuestas se centran en el apoyo de la alta dirección, la utilización de datos, los proveedores, la supervisión, la mejora continua, orientación al consumidor y el establecimiento de sugerencias.

Por otro lado, el estudio realizado por Mehra *et al.* (2001) propone, tras hacer una revisión exhaustiva de la literatura relativa a éste campo, que las cuarenta y cinco dimensiones de la GCT pueden ser agrupadas en cinco, las cuales constituyen la base

del área de operaciones de las empresas (recursos humanos, estructura de gestión, herramientas de calidad, apoyo de los proveedores y orientación al consumidor).

Por tanto, a modo de resumen si bien no existe un consenso sobre cómo se configuran las dimensiones, sí se observa que éstas afectan a la mayoría de las áreas de la empresa.

1.2.3. Otros enfoques

El interés por la gestión de la calidad ha ido en aumento en las últimas tres décadas. Una consecuencia de la mayor investigación en esta área ha sido la aparición de los modelos de excelencia basados en la GCT (Santos-Vijande y Álvarez-González, 2007). La mayoría de estos modelos se han desarrollado junto a premios de calidad, cuyos objetivos son mejorar la competitividad y los resultados organizativos y reconocer a las empresas que mejor gestionan la calidad (Tan, 2002).

Los tres premios más destacados son el Modelo Deming, usado en Japón, el Modelo Malcolm Baldrige (MBNQA), empleado en Estados Unidos y el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management, EFQM), utilizado en Europa. De estos tres modelos, es el modelo EFQM (EFQM, 2013) el que centrará nuestra mayor atención por razones geográficas.

1.3. EL MODELO DE EXCELENCIA EFQM

1.3.1 Los premios de calidad

El primer modelo, como primer premio de excelencia creado, fue el de Deming en 1951. El premio Deming fue desarrollado por La Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE) en honor a William Edwards Deming, por su ayuda a la recuperación de las empresas japonesas. Tras su creación han sido muchos los estudios que han empleado este modelo (Rungtusanatham *et al.*, 2003; Fisher *et al.*, 2011).

El premio Deming está formado por 10 criterios de evaluación:

1. *Políticas y objetivos.* Este criterio examina cómo se determinan las políticas de calidad y cómo son transmitidas a través de todas las áreas de la empresa. Además, se evalúa si son adecuadas según la planificación y los objetivos de la organización y si son presentados con claridad.

2. *Organización y operativa.* Analiza cómo está organizada la empresa para llevar a cabo el control de la calidad. También examina aspectos tales como si las funciones de responsabilidad y autoridad están adecuadamente establecidas o cómo se promueve la cooperación entre departamentos.
3. *Información.* Estudia cómo se recoge y transmite la información, tanto del interior como del exterior de la compañía. Además, evalúa qué técnicas emplea la empresa para procesar los datos obtenidos, el alcance de la transmisión de la información, etc.
4. *Estandarización.* Estudia los procedimientos empleados para el establecimiento, revisión y derogación de estándares y la forma en que se controlan y sistematizan, así como la utilización que se hace de los éstos para la mejora de la tecnología de la organización.
5. *Desarrollo de los recursos humanos.* Evalúa cómo se forma a los trabajadores, cuáles son los planes de formación y cuál ha sido el grado de aprovechamiento de los mismos. Además, analiza cómo reciben los empleados la formación en calidad, o la comprensión y aplicación de técnicas estadísticas.
6. *Actividades de aseguramiento de la calidad.* Se examina el sistema utilizado por la empresa para garantizar la calidad. Incluso, se estudia la fiabilidad de los productos y servicios, cómo se desarrollan los nuevos productos, cómo se realiza el mantenimiento de equipos, el diseño de productos y servicios o la inspección. También se analizan las políticas que lleva a cabo la empresa para satisfacer al cliente, proteger el medio ambiente o la responsabilidad social.
7. *Actividades de mantenimiento y control.* Evalúa cómo se realizan las revisiones periódicas de los procedimientos empleados para mantener y mejorar la calidad, analiza cómo están definidas la autoridad y responsabilidades sobre estas materias y se examina la utilización de gráficos de control y otras técnicas estadísticas que permitan controlar la producción, los costes, los inventarios o las entregas.
8. *Actividades de mejora.* Examina cómo son seleccionados y analizados los problemas críticos para la calidad, qué uso se hace de la información obtenida de éstos, qué técnicas se emplean para resolverlos,...
9. *Resultados.* Analizan los resultados producidos por la política de calidad de la organización. Se examina si ha existido mejora en los productos y servicios suministrados desde el punto de vista de la calidad, plazos de entrega o costes y

si la empresa en su conjunto ha mejorado, no solo en calidad y beneficios, sino en el modo de actuar de sus directivos, en la motivación y satisfacción de sus empleados y clientes u otros beneficios intangibles.

10. *Planes futuros.* El último capítulo evalúa si los puntos fuertes y débiles de la organización en la situación actual son reconocidos adecuadamente. Además, valora en qué modo se realiza la planificación para la mejora de la calidad en el futuro, si la empresa analiza cómo cambiará previsiblemente el entorno (necesidades futuras de los clientes, cambios medioambientales, nuevas leyes,...).

El segundo premio de calidad fue el “Malcolm Baldrige National Quality Award”. Su origen se remonta a 1987 y su objetivo es promover la mejora de la calidad entre las empresas estadounidenses. Según Black y Porter (1996) este modelo está basado en los principios de la GCT y pretende servir de guía para la implantación de este sistema. El modelo está basado en 7 principios (MBNQA, 2007) que se detallan en:

- *Liderazgo:* Este criterio incluye el sistema de liderazgo empleado por los directivos de la organización, las relaciones que la empresa mantiene con los diferentes agentes sociales o los valores. Wilson y Collier (2000) consideran que es la variable que conduce el sistema y permite la obtención de los resultados empresariales.
- *Planificación estratégica:* Considera el tipo de estrategia corporativa, así como la formulación e implementación de ésta.
- *Orientación al consumidor y al mercado:* Analiza el grado de conocimiento que la empresa tiene de sus consumidores y del mercado en el que opera, la satisfacción del cliente, las relaciones que mantiene con éstos y cómo puede mejorarlas,... Este criterio es considerado como uno de los resultados del modelo (Wilson y Collier, 2000).
- *Información y análisis:* Incluye cómo la empresa utiliza la información y los datos. Flynn y Saladin (2001) creen que los directivos deben construir una fuerte infraestructura para gestionar la calidad basada en el liderazgo y en la información y el análisis.
- *Gestión de recursos humanos:* En este criterio se considera cómo la organización forma a sus trabajadores, qué políticas de promoción utiliza o cómo realiza el reconocimiento.

- *Gestión de procesos*: Este principio recoge el proceso de diseño de bienes y servicios, la gestión de procesos relacionados con los proveedores y con las empresas asociadas.
- *Resultados*: recoge los resultados financieros y no financieros de la organización, por ejemplo, los resultados relativos a la satisfacción del cliente, la cuota de mercado, los procedentes de los proveedores o los recursos humanos.

En tercer lugar, el European Quality Award fue creado en 1991, con la misma finalidad que los dos anteriores, esto es, impulsar la calidad, pero en este caso en las empresas europeas.

El origen del modelo reside en la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management, EFQM) que fue creada en 1988 por los presidentes de las catorce mayores compañías europeas, como Bosch, Fiat y Nestlé. La finalidad de esta fundación, con sede en Bélgica, es ayudar a las empresas europeas a ser más competitivas, ofrecer un marco de trabajo para la autoevaluación de las organizaciones y servir de base para juzgar a los concursantes que optan al Premio Europeo de la Calidad (García-Bernal *et al.*, 2004). De hecho, se ha convertido en la base para la evaluación de las organizaciones en la mayoría de los Premios, nacionales y regionales, de Calidad en toda Europa.

Según Conti (2007), esta fundación creó el Premio Europeo de la Calidad, que más tarde se convirtió en el Modelo EFQM, para implantar la gestión de calidad total en Europa, de modo similar a lo que hizo Estados Unidos con el premio Malcolm Baldrige.

La primera versión del modelo fue redactada en 1988. Sin embargo, no fue hasta el primer Foro de la Fundación en Octubre de 1990, cuando ésta comenzó a circular entre los miembros del comité ejecutivo. Posteriormente, el primer Modelo, denominado “European Model for Business Excellence”, fue publicado en 1991 y un año más tarde se entregó el primer Premio Europeo de Calidad. Este modelo inicial fue sufriendo modificaciones hasta la versión de 1999, en la que se destacó la importancia de la excelencia empresarial y el modelo pasó a llamarse Modelo EFQM de Excelencia.

Desde su origen, la EFQM ha tratado de ayudar a crear organizaciones europeas fuertes, que basen sus actividades y sus relaciones en los principios de la gestión de calidad total. En este sentido, Sandbrook (2001) afirma que el objetivo de este modelo es apoyar a las empresas para que consigan la excelencia a través de la mejora continua

y el desarrollo de procesos. Para ello, el modelo define la gestión de calidad de modo sencillo para que pueda ser aplicada por los directivos.

Actualmente, la fundación está constituida por más de 500 organizaciones, entre ellas se encuentran empresas multinacionales, importantes compañías de ámbito nacional y universidades (Tari, 2006). El objetivo fundamental que se ha impuesto la Fundación es incrementar la eficacia y eficiencia de las empresas europeas, para que mejoren la Calidad en todas sus áreas. De este modo, para estimular la mejora de la calidad y motivar a los directivos para que consigan organizaciones excelentes, la EFQM entrega anualmente el Premio Europeo a la Calidad, utilizando como criterio para seleccionar a la organización ganadora el Modelo EFQM.

1.3.2 Definición y descripción del Modelo EFQM

Como paso previo a la definición y descripción de este modelo, parece conveniente definir qué es un “Modelo de Excelencia”. Para Membrado Martínez (2002) un modelo de excelencia “*es un conjunto de criterios que sirven como referencia a las organizaciones para conseguir la mejora continua de su gestión y de sus resultados en todas sus áreas*”. Según Sandbrook (2001) el Modelo de Excelencia EFQM es “*una estructura ideal de gestión y mejora continua para las organizaciones*”.

Por otra parte, la Fundación Europea para la Calidad (EFQM, 1999) considera que el modelo “*es una herramienta para la gestión de la calidad, que posibilita orientar la organización hacia el cliente*”. Ésta considera que uno de los logros del modelo es la sensibilización del equipo directivo y del staff para conseguir mejorar los productos y/o servicios que las empresas ofrecen. Por tanto, se trata de un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación. Esto nos indica que la empresa a través de este modelo puede realizar un análisis pormenorizado del funcionamiento de su sistema de gestión, utilizando como referentes los criterios del mismo (Hillman, 1994).

Respecto a su configuración, el Modelo EFQM está compuesto por dos partes (EFQM, 2013): Nueve criterios de excelencia empresarial que abarcan todas las áreas de la organización (ver Figura 1.3) y un conjunto de reglas que permiten evaluar el comportamiento de la empresa en cada uno de los nueve criterios.

A su vez, el modelo está fundamentado en ocho principios generales: orientación a los resultados, orientación al cliente, liderazgo y constancia en los objetivos,

desarrollo y mejora del personal, gestión de procesos, aprendizaje continuo, innovación y mejora, desarrollo de alianzas y, responsabilidad social. Además, estos principios se concretan en sus nueve criterios o dimensiones que sirven de guía para implantar la GCT y medir los resultados que está alcanzando la organización (Conti, 2007; Bou Llusar *et al.*, 2009). Los nueve criterios están divididos en dos grupos, los criterios o agentes facilitadores y los criterios de resultados.

Los *agentes facilitadores* son las causas de los resultados. Consisten en las políticas de gestión empleadas por la organización (liderazgo, gestión de recursos humanos, política y estrategia, alianzas y recursos y, gestión de procesos) (EFQM, 1999; Bou Llusar *et al.*, 2005; Calvo-Mora *et al.*, 2005). Es por ello que estos criterios informan de cómo enfoca la empresa sus acciones para lograr los resultados que desea, algunos ejemplos son los siguientes: ¿hasta qué punto se implica la dirección en la calidad?, ¿cómo se definen los objetivos y se establecen prioridades?, ¿cómo se clasifican y evalúan las capacidades de los miembros de la organización?, ¿cómo se fomenta el aprendizaje para lograr la mejora de la calidad?, ¿se enfatiza la eficiencia?, ¿cómo se definen los procesos?, o si ¿se examinan periódicamente? Estas son algunas de las cuestiones básicas a las que deben responder dichos criterios.

Por otra parte, los *criterios de resultados* hacen referencia a lo que la organización logra en términos de: satisfacción de los clientes (hasta qué punto se satisfacen sus necesidades y expectativas), satisfacción de los empleados (en términos de motivación, participación, servicios que reciben los propios empleados y nivel de satisfacción laboral), cómo percibe la sociedad a la organización (actividades como miembro responsable de la sociedad o impacto medioambiental de su actividad) y, resultados económicos y de rendimiento en relación con los objetivos globales establecidos (Calvo-Mora y Criado García-Legaz, 2005; EFQM, 2013).

Como podemos observar en la figura 1.3, la dirección de las flechas nos indica que se trata de un modelo dinámico, donde la innovación, la creatividad y el aprendizaje potencian el efecto que los agentes facilitadores tienen sobre los resultados. Además, este modelo está basado en la siguiente premisa: “*la satisfacción del cliente, de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos*

y, una adecuada definición de los procesos. Todo ello conducirá finalmente a la excelencia en los resultados empresariales” (Conti, 2007).

1.3.3 Evaluación con el modelo EFQM

Uno de los factores en los que está basada la aplicación del modelo es la autoevaluación. Por ello, cada uno de estos nueve elementos (criterios) del modelo se evalúa (otorgándoles hasta un máximo de puntos) y ponderan (porcentualmente) para determinar el progreso de la organización hacia la excelencia. Las ponderaciones propuestas por la EFQM (2013) aparecen en la figura 1.3.

Figura 1.3: Modelo de Excelencia EFQM con criterios ponderados



Fuente: Adaptado de EFQM (2013).

Se debe señalar que desde la revisión del año 2010 todos sus criterios ponderan un 10%, salvo los resultados en clientes y resultados clave, cuya ponderación es del 15% (EFQM, 2013). Esto pone de manifiesto cómo la consecución de resultados y la orientación al cliente son dos de los principios generales básicos sobre los que se sustenta este modelo.

Además, aquellas empresas que desean optar al premio europeo a la calidad, deberán someterse a una auditoría externa.

Sin embargo, una de las principales ventajas del modelo es la autoevaluación. La autoevaluación es una herramienta vital en el modelo porque permite a las empresas mejorar sus resultados organizativos (Tarí, 2006). El uso del modelo no impide la utilización de otros sistemas de gestión de calidad (normativa ISO, normas industriales específicas, aplicación de otras técnicas de gestión, etc.), facilitando su integración, configurando, de este modo, un esquema más amplio y completo de gestión.

También posibilita que los miembros de la organización adopten una visión común sobre los objetivos a alcanzar y cómo, y con qué medios, los podrán lograr. Ahora bien, para que una empresa pueda aplicar el modelo debe basarse en dos factores (Hillman, 1994):

1. La comprensión profunda del modelo por parte de todos los niveles de dirección de la empresa.
2. La evaluación de la situación de todas las áreas de la organización.

La autoevaluación es entendida como un “*examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización que se compara con un modelo de excelencia empresarial*” (normalmente una organización puntera). Aunque la autoevaluación suele ser aplicada al conjunto de la empresa, también puede evaluarse un departamento, área o servicio de forma aislada. Esto permite a las empresas identificar claramente sus puntos fuertes y sus áreas de mejora (Conti, 2007). Una vez conocido el resultado de la autoevaluación cabe formularse las siguientes preguntas: ¿qué puntos fuertes de los que se han identificado deben mantenerse y aprovecharse al máximo?, ¿qué puntos fuertes precisan de un mayor desarrollo?, ¿qué áreas de mejora de las que se han identificado no parecen esenciales?, ¿qué áreas de mejora de las que se han identificado requieren de la máxima atención?, y ¿cómo se evaluarán los progresos una vez instauradas las acciones de mejora propuestas?

Actualmente en Europa se están utilizando seis enfoques de autoevaluación diferentes, denominados, respectivamente: (1) por simulación de presentación al premio, (2) enfoque proforma (basado en formularios), (3) matricial, (4) por grupos de trabajo, (5) implicación paritaria y (6) mediante cuestionarios. Sin ánimo de profundizar en ellos, se puede señalar que cada uno de estos métodos de autoevaluación es aceptable, aunque la cantidad de información que facilitan y su dificultad de implantación los hacen diferentes (EFQM, 2013).

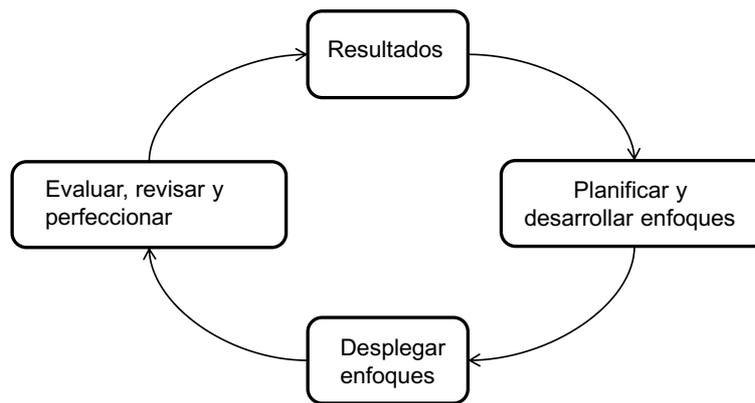
Así pues, de forma global, entre las ventajas que presenta el Modelo EFQM como marco de referencia para implantar la GCT podemos destacar:

1. Puede ser aplicado a toda la organización, pero también a un departamento, unidad o función (Membrado Martínez, 2007).
2. Considera medidas del desempeño y de las percepciones, por lo que permite evaluar la gestión desde dos perspectivas, una cuantitativa y otra cualitativa.
3. La organización puede determinar sus puntos fuertes y débiles respecto a los estándares de empresas consideradas excelentes (Hillman, 1994; Conti, 2007). Estos puntos fuertes y débiles se representan mediante los criterios y sub-criterios del modelo. Esto permite al equipo directivo reconocer las carencias más significativas, de tal modo que estén capacitados para sugerir planes de acción con los que fortalecerse (Membrado Martínez, 2002).
4. Desde su origen la Fundación está comprometida con la investigación y actualización del modelo. De esta forma se asegura que éste continúe siendo dinámico (Conti, 2007).

Además, para cada grupo de criterios hay un conjunto de reglas de evaluación basadas en la llamada "lógica REDER" que está basada en el ciclo de mejora "Plan-Do-Check-Act". Esta lógica supone que (Conti, 2007; Membrado Martínez, 2007: 63):

1. Los **resultados** han de mostrar tendencias positivas y deben compararse favorablemente con los objetivos propios y con los resultados de otras organizaciones, estar causados por los enfoques de los agentes y abarcar todas las áreas relevantes.
2. Los **agentes** han de tener un enfoque bien fundamentado e integrado con otros aspectos del sistema de gestión. Su efectividad ha de revisarse periódicamente con objeto de aprender y mejorar y, han de estar sistemáticamente desplegados e implantados en las operaciones de la organización.

Gráficamente la "lógica REDER" aparece en la Figura 1.4.

Figura 1.4: Lógica REDER del Modelo de Excelencia EFQM

Fuente. Adaptado de EFQM (2013).

La “lógica REDER” está compuesta por cuatro elementos. A continuación, se describe brevemente cada uno de ellos (Conti, 2007; Membrado Martínez, 2007: 64):

- *Resultados*: Están constituidos por lo que la empresa consigue. En una organización excelente, los resultados deben mostrar un crecimiento sostenido. Además, los objetivos deben ser adecuados y relevantes para los grupos de interés.
- *Enfoque*: Representa lo que la organización piensa hacer y las razones de por qué lo hace. En una institución en la que se implanta este modelo el enfoque será claro, con procesos bien definidos y desarrollados, orientado claramente a los grupos de interés y estará integrado (apoyará la política).
- *Despliegue*: Está formado por las políticas que realiza la entidad para poner en práctica el enfoque. En una organización que utilice este modelo, el enfoque y, por tanto, las políticas mediante las cuales éste es desplegado, estarán presentes en todas las áreas relevantes de una forma sistemática.
- *Evaluación y Revisión*: Es aquello que hace la organización para evaluar y revisar el enfoque y su despliegue. En este caso, el enfoque y su despliegue estarán sujetos con regularidad a mediciones, se emprenderán actividades de aprendizaje y los resultados de ambas servirán para identificar, priorizar, planificar y poner en práctica mejoras.

Finalmente, como se ha señalado anteriormente, las organizaciones que hayan implantado este modelo pueden optar de forma voluntaria al Premio Europeo a la Calidad, que les permite obtener los denominados certificados de excelencia EFQM (Conti, 2007). Estos certificados pueden ser de cuatro tipos (EFQM, 2013):

1. *Compromiso hacia la excelencia*: La empresa obtiene este sello cuando el resultado de su autoevaluación respecto al Modelo EFQM, es de 200 ó más puntos EFQM. Cuando la organización obtiene este sello se considera que ha entrado en una dinámica de mejora continua. Pero en este caso, la homologación no es necesaria si la empresa dispone de una certificación ISO 9001 en vigor.

2. *Excelencia europea 300+ o 3 estrellas*: En este caso el sello de excelencia se obtiene cuando el resultado de la autoevaluación, respecto al Modelo EFQM, es de 300 o más puntos EFQM. Cuando la organización obtiene este reconocimiento debe realizar una memoria descriptiva de sus actividades de gestión y de los resultados conseguidos.

3. *Excelencia europea 400+ o 4 estrellas*: el proceso de obtención es idéntico al anterior. Este sello se obtiene cuando el resultado de la autoevaluación con respecto al Modelo EFQM es de 400 ó más puntos EFQM.

4. *Excelencia europea 500+ o 5 estrellas*: de nuevo el proceso de obtención es similar a los dos anteriores, salvo en el formato de la memoria. Para obtener este certificado el resultado de la autoevaluación respecto al Modelo EFQM debe ser de 500 o más puntos EFQM.

1.3.4 Relación ente el modelo EFQM y otros modelos de Gestión de la Calidad

Si bien el modelo EFQM se implanta en una gran cantidad de empresas con objeto de mejorar la calidad, es la norma ISO 9000 como sistema de gestión de la calidad, la que actualmente tiene más aceptación en el mundo empresarial.

La norma ISO 9000 en su versión del año 2000 supuso una mejora respecto a las anteriores normas ISO 9000 (Ariza Dolla, 2001). Entre los avances que introdujo se encuentran: la consideración del cliente como centro del sistema de calidad, la asunción de la mejora continua, para incrementar la satisfacción del cliente (Pearch y Kitka, 2000b), el mayor protagonismo de la alta dirección, que pasa a ser el responsable de la gestión del sistema de calidad (Cervera, 2001), la mayor participación de los miembros de la organización (Russell, 2000) y el constituir el inicio de la gestión por procesos (Pearch y Kitka, 2000a). Estos avances en la norma la acercan a la Gestión de Calidad Total, pero no llegan a ser un sistema de gestión de la calidad equivalente debido, entre otras cosas, a que la norma no contiene una especificación para que la organización certificada sepa cómo y qué aspectos se deben medir de las necesidades, expectativas y satisfacción de los consumidores (Claver *et al.*, 2002; Gotzamani y Tsiotras, 2002).

Algunas investigaciones comparan el modelo EFQM con la norma ISO 9000. Por ejemplo, Biazzo y Bernardi (2003) analizan cómo la gestión por procesos puede servir de base para establecer sistemas de gestión de calidad, ya que permite la alineación de la misión, estrategia y objetivos de la organización con sus procesos. Una de las conclusiones de esta investigación es que el modelo EFQM se centra en evaluar el progreso de la organización hacia GCT, mientras que la ISO 9000 induce a las empresas a implantar la GCT. Otros estudios han hallado diferencias entre estos dos sistemas de gestión de la calidad mediante un análisis de las áreas de gestión organizativa que consideran. Así, mientras que el modelo EFQM cubre todas las áreas de gestión, la norma ISO 9000 se centra en los procesos y sistemas clave que afectan a la calidad y a los resultados operativos (Porter y Tanner, 1996). Otra diferencia reside en las ponderaciones de sus componentes. De modo que si bien los pesos de los requerimientos de la norma ISO 9000 son equitativos, no ocurre lo mismo en el modelo EFQM, pues los resultados clave y en clientes tienen una mayor ponderación y, además, éstos han ido cambiando a medida que se han ido desarrollando nuevas versiones del modelo. Otros autores señalan que el nivel de madurez del sistema de gestión respecto a la GCT supone otra diferencia. En este sentido, el modelo EFQM implica aplicar elevados niveles de gestión de calidad total, mientras que la implantación de la normativa ISO 9000 suele realizarse en etapas tempranas de este proceso, en las que se requiere un menor nivel de gestión (Mahadevappa y Kotreshwar, 2004).

Algunos estudios han analizado también las diferencias y similitudes entre los sistemas de GCT y modelo EFQM. Los investigadores Dahlgaard *et al.* (1998) creen que el sistema de gestión GCT y el modelo EFQM tienen un mismo objetivo final, que es la excelencia empresarial. Además, consideran que los cinco principios básicos de la GCT (liderazgo, orientación a los resultados, mejora continua, orientación al cliente y participación de todos los miembros de la organización) son la base del modelo. Es más, según su estudio los principios de acción de ambos sistemas de gestión de calidad son equivalentes. Otros estudios, como el de Santos-Vijande *et al.* (2007) obtienen conclusiones similares. Los resultados concluyen que el modelo EFQM puede ser utilizado como guía para medir las prácticas de gestión de calidad total. Conclusiones parecidas se obtienen en la investigación de Bou Llusar *et al.* (2009) realizada sobre una muestra de 446 empresas españolas. Estos autores consideran que el modelo EFQM constituye un marco para la gestión de la calidad total, ya que los criterios de liderazgo

y gestión de personas recogen la dimensión social de la GCT y, los procesos y alianzas y recursos representan la dimensión más técnica. Además, ambas dimensiones están relacionadas e influyen en los resultados de la organización. Así pues, la evidencia mostrada por Bou Llusar *et al.* (2009) es coherente con la de otros estudios como el de Reiner (2002) y Curkovic *et al.* (2000a), aunque en éste último estudio se utiliza como el modelo comparativo el premio Malcolm Baldrige. También, Calvo Mora *et al.* (2005), en una investigación con una muestra de 346 centros de universidades públicas españolas, emplean la misma metodología y concluyen que el modelo EFQM sirve como marco para la implantación, evaluación y mejora de la calidad en el área de la educación superior. Del mismo modo, Conti (2007) subraya que el modelo sirve de plataforma para lanzar la GCT en Europa, de manera similar a como lo fue el modelo Malcolm Baldrige en América. Quizás por ello, algunos estudios en los que se han analizado la relación entre la GCT y otras variables, como por ejemplo los resultados, se ha utilizado el modelo EFQM como una variable proxy de la GCT (Reiner, 2002; Santos-Vijande y Álvarez-González, 2007).

Sin embargo a pesar de ser similares, autores como Hughes *et al.* (2002) se han preguntado si el modelo EFQM asegura la gestión de calidad total. Para responder a esta pregunta realizaron una investigación con empresas de servicios financieros del Reino Unido y estudiaron la correlación entre el nivel de autoevaluación alcanzado al emplear el modelo EFQM y la eliminación de las barreras para la mejora definidas por Deming (1986) en sus 14 principios para la GCT. La conclusión a la que llegaron fue que no existía una correlación significativa y, sin embargo, el modelo EFQM permitía una mayor mejora en la calidad, pero en los términos expresados por el modelo. Por ello, consideran que el uso del modelo EFQM no asegura la gestión de la calidad total, ya que si bien incorpora la mayoría de los principios de ésta, la implantación del modelo no puede garantizar la calidad total al ser un modelo que está más alineado con las normas ISO 9000 y, por tanto, con el aseguramiento de la calidad. En consecuencia, Hughes *et al.* (2002) consideran que ambos sistemas de gestión de la calidad no deben ser considerados como competidores, pero tampoco deberían ser tomados como complementarios perfectos.

Así pues, podríamos concluir que ambos sistemas de gestión de la calidad tienen elementos comunes, entre los que destacan los agentes facilitadores: liderazgo, gestión de personas, alianzas y recursos (a través de las relaciones con proveedores y clientes)

y, la gestión de procesos. Sin embargo, la GCT no incluye en su filosofía la dimensión de “política y estrategia”, como tal, ni los criterios de resultados, ni la responsabilidad social incluidos en el modelo EFQM. A pesar de ciertas diferencias ambos modelos persiguen el mismo objetivo, la mejora de la calidad.

Una vez que ha sido descrito el modelo EFQM y su relación con otros modelos de gestión de la calidad, en el siguiente apartado se profundizará en los criterios que lo configuran.

1.4. CRITERIOS DEL MODELO EFQM

En este epígrafe se definen y describen los elementos o criterios del modelo. Para ello se utiliza, principalmente, la información que la Fundación Europea para la Calidad ofrece (EFQM, 2013). Como se señaló anteriormente, se puede diferenciar entre agentes facilitadores y criterios de resultados.

1.4.1 Agentes facilitadores

De acuerdo con el modelo hay 5 agentes facilitadores.

1.4.1.1. Liderazgo

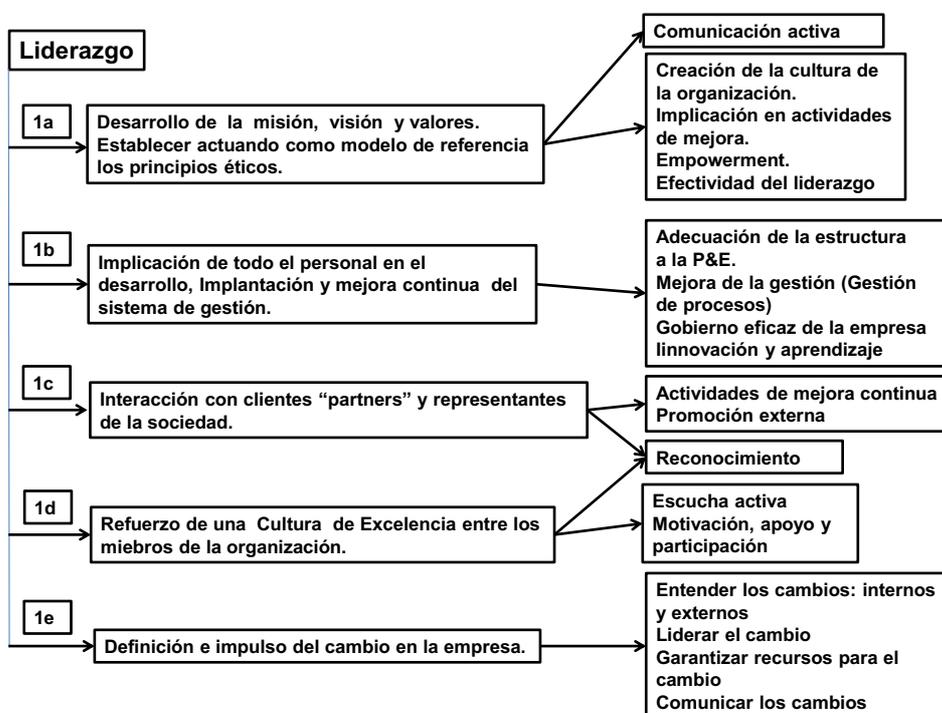
La Fundación Europea para la Calidad (EFQM, 2013) define este criterio del siguiente modo: *“Los Líderes Excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la empresa; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.”*

Según Membrado Martínez (2007: 17), para obtener excelencia es necesario ejercer un liderazgo con capacidad de visión que inspire a todos los miembros de la organización y que sea coherente con toda la empresa. Es por ello que el rol de líder es fundamental en el desarrollo e implantación de los valores, los principios éticos, la cultura y el sistema de gestión que permitan lograr la excelencia. De hecho, Dean y Bowen (1994) consideran que el liderazgo en el modelo EFQM debe estar presente permanentemente, en todos los niveles y ser visible para todos los miembros de la organización. En este sentido, Gómez Gómez *et al.* (2010) señalan que el liderazgo es

un pilar fundamental del modelo que ejerce una gran influencia sobre los criterios de personas, política y estrategia y, alianzas y recursos.

Además, son los directivos quienes deciden las inversiones que realizará la empresa en recursos humanos y materiales, tienen que apoyar la consecución de objetivos, desarrollar las políticas y estrategias, pactar las alianzas y diseñar los procesos (Calvo-Mora y Criado García-Legaz, 2005). También corresponde a los directivos fomentar la participación de los miembros de la organización y reconocer los esfuerzos que éstos realizan para mejorarla (Yusof y Aspinwall, 1999). La Fundación considera que este criterio está dividido en cinco subcriterios, que aparecen recogidos en la Figura 1.5.

Figura 1.5: Criterio de Liderazgo del Modelo de Excelencia EFQM



Fuente: Elaboración propia adaptada de Membrado Martínez (2007: 25).

Para algunos investigadores este criterio, junto con el de gestión de recursos humanos, constituye la dimensión social de la gestión de calidad total (Yong y Wilkinson, 2001; Bou Llusar *et al.*, 2009; Calvo-Mora *et al.*, 2014b) y, por tanto, una de las más relevantes para alcanzar ventajas competitivas.

1.4.1.2. Política y estrategia

Según la Fundación Europea para la Calidad (EFQM, 2013) el criterio facilitador “Política y estrategia” puede ser definido del siguiente modo: “Las

Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tienen en cuenta el mercado y el sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia”.

Por tanto, la misión, la visión y los valores son la base de la política y estrategia, criterio que a su vez permite el desarrollo del resto de agentes facilitadores. Para su formulación la empresa debe basarse en las ventajas competitivas que posee respecto a sus competidores. Además, la organización tendrá que realizar un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), en el que considere la situación y la posible evolución del entorno general (factores económicos, político-legales, socioculturales, tecnológicos y medioambientales) y específico o sector de actividad (clientes, proveedores, competidores y administraciones públicas). También es fundamental que la empresa elabore su política y estrategia teniendo en cuenta a sus grupos de interés, a quienes tendrá que informar de la misma (Membrado Martínez, 2007: 29-35).

Para poder desarrollar una política y estrategia que cumpla estos requisitos, los directivos deben identificar, entender y anticipar las necesidades y expectativas de dichos grupos (Castresana Ruiz-Carrillo y Fernández-Ortiz, 2005). Además, se debe tener en cuenta que la política y estrategia realizada por la organización se despliega a través de los procesos clave, lo que condicionará la gestión de personas y recursos (Eskildsen y Kanji, 1998) y establecerá las alianzas que realizará la empresa (Winn y Cameron, 1998).

Así pues, todas las políticas y estrategias desarrolladas por una organización excelente deben ser complementarias (Black y Porter, 1996). En este sentido, el estudio realizado por Detert y Jenni (2000) para centros universitarios concluye con la idea de la necesidad de que quienes desarrollan la política y estrategia de la organización tengan en consideración los objetivos y estrategias del resto de miembros de la empresa.

Por tanto, este criterio al igual que el liderazgo, tiene un papel fundamental en el modelo. De hecho, Reiner (2002) considera que ocupa una posición central en el mismo, ya que constituye una herramienta para la integración del contenido del resto de criterios.

Este criterio se subdivide, a su vez, en una serie de subcriterios que aparecen recogidos en la Figura 1.6.

Figura 1.6: Criterio de Política y Estrategia del Modelo de Excelencia EFQM

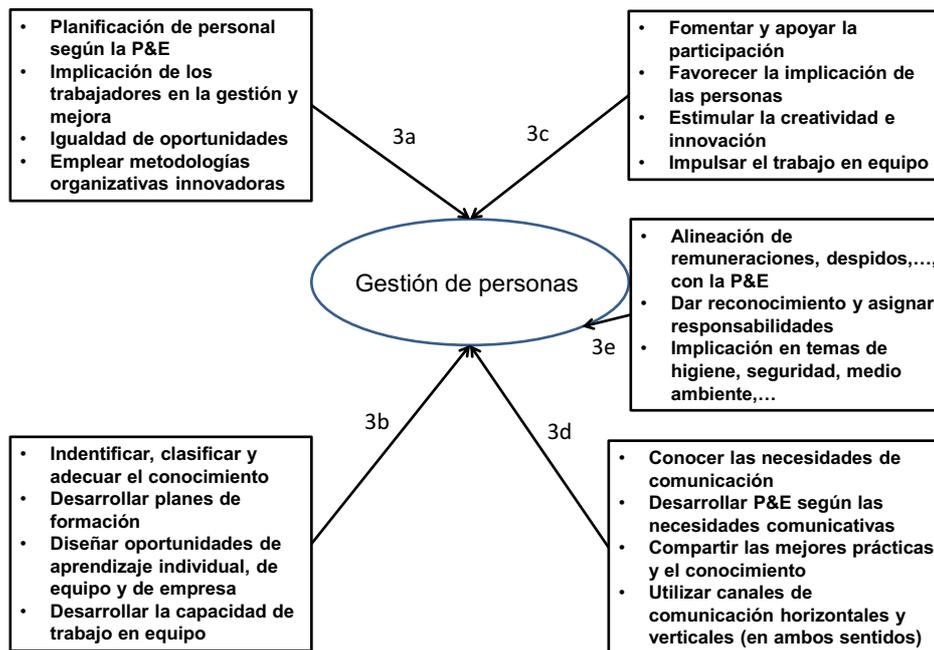


Fuente: Elaboración propia adaptada de Membrado Martínez (2007: 30).

1.4.1.3. Gestión de personas

El tercer criterio está relacionado con los recursos humanos y su gestión. La Fundación define el agente facilitador “personas” del siguiente modo (EFQM, 2013): *“Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la empresa logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma”*.

De forma resumida, la Figura 1.7 recoge los subcriterios en que se divide este criterio.

Figura 1.7: Criterio de Gestión de personas del Modelo de Excelencia EFQM

Fuente: Elaboración propia. Adaptada de EFQM (2013).

Se debe tener en cuenta que las políticas de recursos humanos también ayudan a alcanzar la misión, visión y objetivos de la organización. Por ello, han de diseñarse de forma paralela a la política y estrategia global de la empresa. De este modo, la organización tiene que determinar las necesidades de personal partiendo de su política y estrategia. Esto le permitirá conocer en qué departamentos o áreas hay déficit o superávit de personal (Ahire *et al.*, 1996).

Además, la empresa tiene que conocer las necesidades formativas de sus trabajadores (Gatewood y Riordan, 1997) y evaluarlos en función de los objetivos que les haya marcado al principio del ejercicio económico. También es importante que los empleados se involucren en los programas de mejora de la calidad y asuman nuevas responsabilidades (Anderson *et al.*, 1994; Ahire *et al.*, 1996).

Según Ahire *et al.* (1996) existe una relación positiva entre determinadas prácticas de gestión de recursos humanos, como la formación, el compromiso, la autonomía y algunas estrategias de calidad, como el diseño de productos, la gestión de procesos y el uso de información de calidad interna y externa a la organización.

Así por ejemplo, respecto a la política de formación de la empresa, Detert y Jenni (2000) destacan su importancia como mecanismo para proporcionar a los

trabajadores, de forma continuada, nuevos conocimientos, herramientas y habilidades. De este modo, podrán conseguir sus objetivos y estar más motivados.

Por otra parte, para motivar a los trabajadores los directivos deben mantener un sistema de comunicación eficiente (Zink y Schmidt, 1995), que además deberá ser evaluado periódicamente para mejorarlo. En consecuencia, la motivación será mayor si la empresa cuenta con un sistema de recompensas, reconocimiento y promoción adecuado (Flynn *et al.*, 2004).

1.4.1.4. Alianzas y recursos

El cuarto criterio facilitador se centra en las alianzas y recursos. Puede definirse del siguiente modo: *“Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente”* (EFQM, 2013).

En consecuencia, una empresa que base su gestión de calidad en este modelo debe buscar alianzas que le proporcionen valor añadido y que también beneficien a sus grupos de interés (clientes, accionistas, trabajadores, proveedores, etc.), ya que debe tener presente que la satisfacción del cliente es el fin último de una organización excelente. Además, los recursos financieros y económicos (edificios, equipos, materiales, tecnología, información,...) deberán planificarse e incluirse dentro de la planificación global de la empresa, de modo que favorezcan el desarrollo de sus políticas y estrategias, y la consecución de su misión, visión y objetivos (Eskildsen y Dahlgaard, 2000).

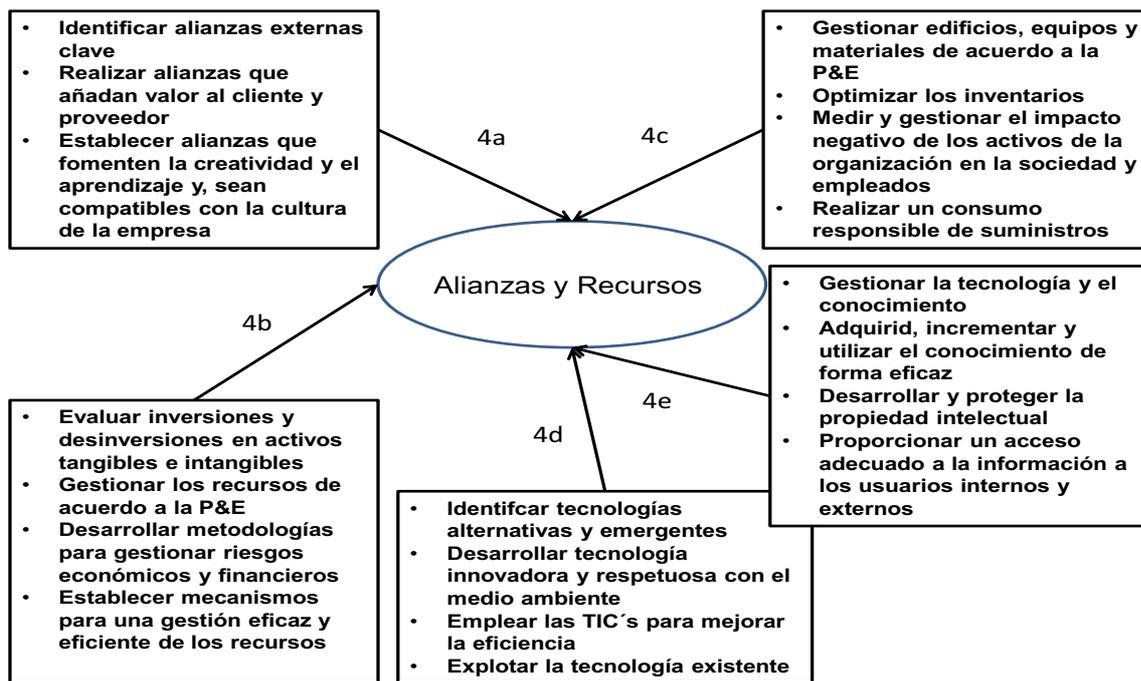
Respecto a los recursos económicos, una entidad que busque la excelencia deberá gestionarlos eficientemente, de modo que los trabajadores puedan desarrollar su trabajo de modo seguro y el impacto de éstos sobre la sociedad sea mínimo. Además, las tecnologías clave para la organización han de considerarse en la política y estrategia, y necesitarán contar con un presupuesto suficiente, mientras que las tecnologías secundarias deberán ser desarrolladas generalmente por los proveedores.

También, la empresa deberá contar con un sistema de información eficiente y seguro, que permita la toma de decisiones y el acceso a quienes necesiten información

para realizar su trabajo. Incluso deberá utilizar la información que solo ella dispone como una ventaja competitiva y auditar este sistema periódicamente (Membrado Martínez, 2007: 40-44).

Por otra parte, la importancia de las relaciones de una organización con sus grupos de interés y de la gestión de sus recursos tangibles e intangibles han sido investigados por varios autores para el ámbito de la gestión de la calidad (Dow *et al.*, 1999; Curkovic *et al.*, 2000b). Estos trabajos ponen de manifiesto que una adecuada gestión de los recursos y de las relaciones con proveedores pueden reducir significativamente los costes, especialmente cuando se trata de inputs específicos, ya que permiten desarrollar las actividades y procesos clave de forma eficiente. Los subcriterios que componen el criterio de “Alianzas y recursos” aparecen en la Figura 1.8.

Figura 1.8: Criterio de Alianzas y Recursos del Modelo de Excelencia EFQM



Fuente: Elaboración propia. Adaptada de Membrado Martínez (2007: 40).

1.4.1.5. Gestión de procesos

Un proceso se define como “un conjunto de actividades interrelacionadas, que consumen recursos en forma de materias primas, mano de obra, datos, ..., y originan productos o servicios semielaborados o finales, información, etc., que proporcionan

valor añadido al consumidor” (Membrado Martínez, 2007: 45). De forma similar, Pérez Fernández de Velasco (2010) considera que los procesos son “*la forma natural de organizar el trabajo*”. Además, en función de la importancia que tienen para la calidad, se suelen distinguir tres tipos: operativos, estratégicos y de soporte. Los primeros son los que influyen directamente en el cliente porque están relacionados con la producción o prestación de servicios. Es por ello, que la organización debe definirlos correctamente, revisarlos y mejorarlos periódicamente. Los procesos estratégicos son aquéllos que mantienen y despliegan las políticas y estrategias del área o departamento considerado y proporcionan directrices y límites de actuación para el resto. Finalmente, los procesos de soporte son aquéllos que sirven de apoyo a los procesos clave y estratégicos, y sin ellos no sería posible llevarlos a cabo (Pérez Fernández de Velasco, 2010).

En el modelo se define el criterio facilitador de Gestión de procesos del siguiente modo: “*Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos*” (EFQM, 2013).

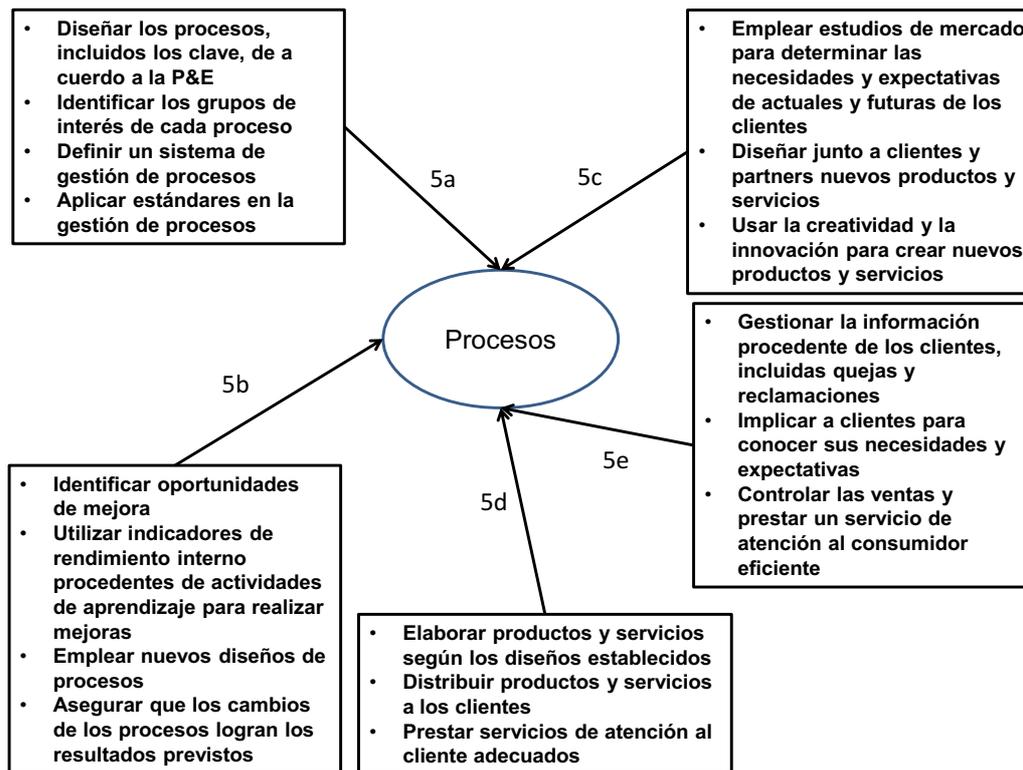
Por tanto, dado que las actividades de las organizaciones son normalmente horizontales y suelen necesitar la implicación de varios departamentos, la gestión por procesos se ha convertido en un método de gestión muy eficiente que les permite orientarse al cliente y satisfacer sus necesidades. Además, las organizaciones excelentes deben mejorar sus procesos, de forma continua o a través de la reingeniería de procesos. La mejora continua supone eliminar todas las operaciones que no aportan valor al proceso y los errores del mismo. La reingeniería, en cambio, supone un cambio brusco y suele realizarse en un corto periodo de tiempo. En cualquier caso, para mejorar los procesos es muy importante la implicación de los trabajadores, lo que exige a los directivos tener que motivar a los empleados, fomentar el trabajo en equipo o el “empowerment”. También es fundamental que la empresa desarrolle sus productos y servicios de acuerdo a las necesidades y expectativas de los clientes, por lo que debe disponer de un sistema de control para verificar que la producción se realiza de acuerdo con el diseño establecido, y contar con una red comercial eficiente (Membrado Martínez, 2007: 44-50).

Para Conti (2007) los procesos constituyen una parte esencial y peculiar del Modelo de Excelencia EFQM, ya que son tangibles y medibles y, además, generan los

resultados. Se debe tener en cuenta que este criterio actúa como nexo de unión entre los criterios facilitadores y los resultados (Calvo-Mora y Criado García-Legaz, 2005).

Gráficamente los sub-criterios que componen la gestión por procesos quedan resumidos en la Figura 1.9.

Figura 1.9: Criterio de Gestión de Procesos del Modelo de Excelencia EFQM



Fuente: Elaboración propia. Adaptada de EFQM (2013).

A continuación, se describe el resto de elementos del modelo, es decir, los criterios de resultados.

1.4.2 Criterios de resultados

Como paso previo a la descripción de éstos, es necesario señalar que en una organización excelente no solo se intenta mejorar los resultados organizativos, sino también la satisfacción de sus clientes internos (trabajadores), de sus consumidores y de la sociedad en general (Nabitz *et al.*, 2001). Por ello, el modelo EFQM está formado por cuatro tipos de resultados: en clientes, en personas, en la sociedad y organizativos clave.

A su vez, para los criterios de resultados la fundación establece dos elementos: las medidas de percepción y los indicadores de rendimiento. El primer elemento permite medir las percepciones que los clientes, miembros de la empresa y la sociedad en

general, tienen de la organización. Y el segundo aporta información interna sobre los resultados que la empresa obtiene de sus clientes, miembros, sociedad y procesos clave (EFQM, 2013).

1.4.2.1. Resultados en los clientes

La Fundación Europea para la Calidad (EFQM, 2013) define este criterio del siguiente modo: *“Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes”*.

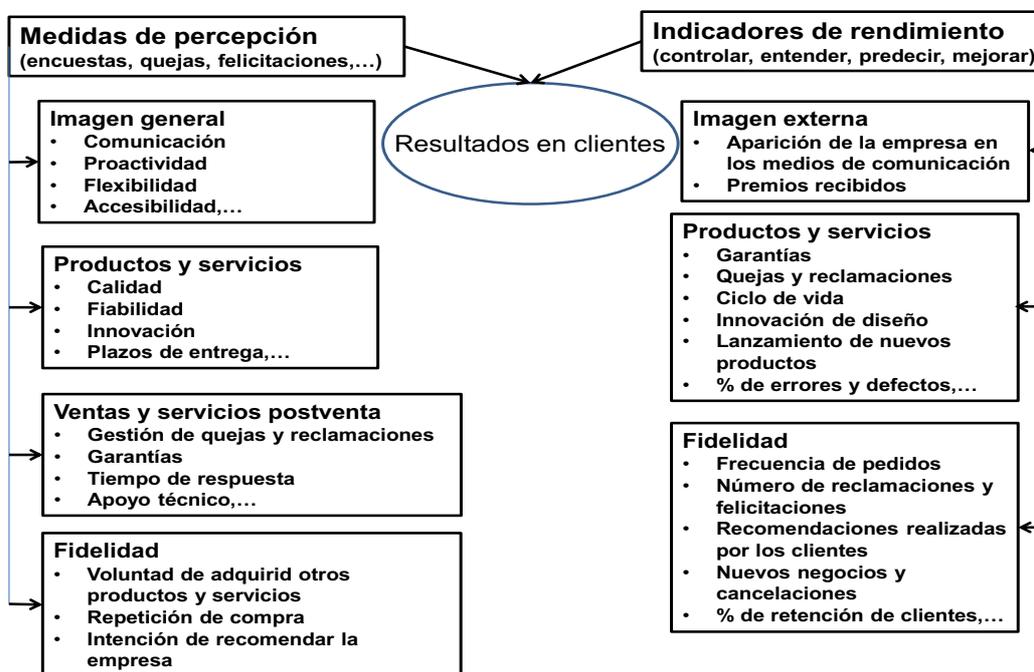
La importancia de este criterio de resultados ha sido puesto de manifiesto por Martín Castilla (2002), para quien el Modelo EFQM está basado en un enfoque humanista, donde el cliente es la razón central y última de la organización.

En cuanto a las medidas de percepción es necesario, en primer lugar, evaluar la satisfacción de los clientes. Para realizar la evaluación, de acuerdo con Membrado Martínez (2007: 51-52) lo primero que debe hacer la organización es obtener información sobre la percepción que los clientes tienen de ella. La forma más eficaz de obtener esta información directamente de los clientes es por medio de encuestas de satisfacción, si bien también pueden ser de gran ayuda la realización de estudios de mercado, reclamaciones y felicitaciones, etc. En cuanto a las encuestas, para que la información obtenida sea adecuada, la empresa deberá tener presente que deben ser fáciles de entender, claras y lo más breves posible. Deberán incluir a todos los grupos de clientes y todos los factores que afectan a su satisfacción. Incluso, pueden incluir preguntas sobre competidores y sobre las empresas que los clientes pueden considerar como las mejores.

Las medidas de percepción de la organización por parte del cliente pueden recoger información sobre (Castresana Ruiz-Carrillo y Fernández-Ortiz, 2005; EFQM, 2013): la imagen general (accesibilidad, comunicación, transparencia, capacidad de respuesta, etc.), productos y servicios (calidad, valor añadido, fiabilidad, innovación en el diseño, entrega o perfil medioambiental), ventas y servicio postventa (capacidad y conducta de las personas de la organización, documentación técnica, tratamiento de quejas y reclamaciones, tiempo de respuesta, apoyo técnico y garantías) y fidelidad (intención de volver a comprar, posibilidad de comprar otros productos y servicios de la organización o la voluntad de recomendar la organización a otras personas).

En cuanto a los indicadores de rendimiento, la empresa también tiene que realizar mediciones internas de todas las áreas que puedan afectar a la satisfacción de sus clientes. Estas medidas deben servir a la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar la percepción de sus clientes externos. Algunas de las mediciones más importantes en la satisfacción de los clientes son los resultados de calidad, tanto de los productos y servicios, como de los procesos. La Figura 1.10 recoge este criterio y sus medidas e indicadores.

Figura 1.10: Criterio de Resultados en los Clientes del Modelo de Excelencia EFQM



Fuente: Elaboración propia. Adaptada de Membrado Martínez (2007: 51)

En general, según los objetivos de la empresa, los indicadores de rendimiento más empleados suelen ser agrupados en los siguientes tipos (EFQM, 2013; Castresana Ruiz-Carrillo y Fernández-Ortíz, 2005): la imagen externa (número de premios y nominaciones otorgados por clientes a la empresa, cobertura en prensa de noticias relacionadas con la organización, reputación, etc.), ventas y servicio postventa (demanda de formación, tratamiento efectivo de quejas y reclamaciones, índices de respuesta o porcentaje de pedidos que han sido servidos de forma incompleta), productos y servicios (índices de defectos, errores o rechazos, sellos de aprobación, marcas de garantías o etiquetas medioambientales, indicadores logísticos, ciclo de vida

del producto, tiempo de lanzamiento de nuevos productos, etc.), y fidelidad (repetición de compra, duración de la relación, recomendaciones efectivas a otros clientes,...).

1.4.2.2. Resultados en las personas

Según La Fundación (EFQM, 2013) se define este criterio de la siguiente manera: “*Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran*”. En este caso, se señalan medidas de percepción e indicadores de rendimiento para esta área.

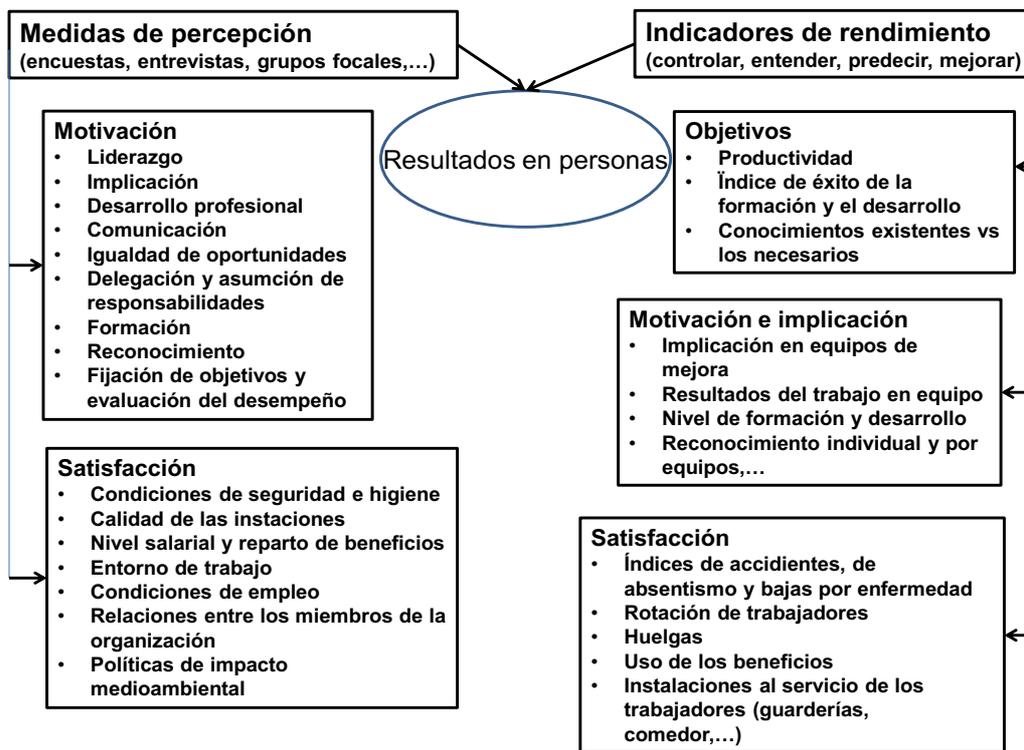
En cuanto a las medidas de percepción, la empresa debe analizar cómo la perciben sus empleados. Para obtener esta información puede utilizar, por ejemplo, encuestas de opinión, grupos focales, evaluaciones del desempeño, entrevistas,... Estas medidas suelen agruparse en dos grupos. Uno se corresponde con la opinión que los trabajadores tienen sobre sus líderes y sobre los programas que ponen en marcha (motivación e implicación), y otro que hace referencia a la opinión sobre sus condiciones laborales (satisfacción). Estos grupos de medidas suelen recoger información sobre la motivación y satisfacción del empleado. Las entrevistas no son anónimas, por lo que la presencia de directivos puede condicionar la opinión de los trabajadores. Las encuestas son el instrumento que permite a la organización obtener más información, aunque para elaborarlas la empresa debe tener en cuenta que han de ser anónimas, voluntarias, breves, fáciles de entender y versar sobre temas clave de todas las áreas importantes para el trabajador. En cuanto a la frecuencia de realización, normalmente las empresas las hacen de forma bianual, con la finalidad de no cansar al empleado, tener tiempo suficiente para acometer los cambios y que éstos tengan efecto (Membrado Martínez, 2007: 53-54).

En segundo lugar, se miden los indicadores de rendimiento. Al igual que ocurre con el criterio de resultados en los clientes, la organización también debe evaluar los aspectos que pueden afectar a la satisfacción, motivación e implicación de las personas que la forman. Estas medidas internas serán empleadas por la empresa para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas que la integran, así como para anticipar sus percepciones (Castresana Ruiz-Carrillo y Fernández-Ortiz, 2005). Los indicadores de rendimiento tienen que incluir los logros de la empresa en la gestión de su personal, como las mejoras de productividad, el aumento en el nivel de competencias de los trabajadores, etc. Además, deberá analizarse la motivación del personal mediante

su implicación en equipos de mejora y en programas de sugerencias, los niveles de formación y desarrollo, el reconocimiento a personas y equipos, los índices de respuesta a las encuestas del empleado, etc. También ha de medirse la satisfacción del trabajador respecto a sus condiciones laborales a través de índices de absentismo y bajas laborales, índices de accidentes, huelgas, quejas y reclamaciones, rotación del personal y fidelidad, utilización de las instalaciones y beneficios que ofrece la organización, etc. (EFQM, 2013).

Por último, se debe tener en cuenta que factores como la cultura organizativa, el proceso de comunicación interno, el trabajo en equipo y el clima de la organización pueden influir en la motivación e implicación de los miembros de la empresa (Castresana Ruiz-Carrillo y Fernández-Ortiz, 2005). La Figura 1.11 ofrece una visión resumida del criterio de resultados en las personas.

Figura 1.11: Criterio de Resultados en las Personas del Modelo de Excelencia EFQM



Fuente: Elaboración propia. Adaptada de Membrado Martínez (2007: 53).

1.4.2.3. Resultados en la sociedad

El tercer criterio de resultados está referido a la sociedad y puede ser definido del siguiente modo: “*Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad*” (EFQM, 2013).

La empresa necesita conocer que percepción tiene de ella la sociedad, es decir debe saber si su actividad impacta positiva o negativamente en la sociedad (Westlund, 2001). Esta percepción debe conocerla para todos los niveles en los que puede desarrollar su actividad, local, regional, nacional e internacional. Los mecanismos que puede utilizar la organización para obtener esta información pueden ser, por ejemplo, encuestas, informes de la propia empresa o de la administración, artículos, menciones en prensa, reuniones públicas, etc. Con la información obtenida, la empresa conocerá la percepción que la sociedad tiene de ella en diversos aspectos, como su grado de responsabilidad en las actividades que realiza. Además, tendrá que evaluar su compromiso con la comunidad en aspectos como la educación, la salud o el apoyo a obras sociales. Del mismo modo, deberá conocer la opinión que la sociedad tiene del desarrollo de sus actividades respecto a la reducción de molestias y daños provocados durante el ciclo de vida de sus productos y servicios, así como de su política de seguridad e higiene, la reducción de residuos, ruidos y contaminación, el uso de energías renovables, la reducción y eliminación de residuos y embalajes, el análisis de la cadena logística, reciclado, impacto ecológico, etc. (Membrado Martínez, 2007: 55-56; Castresana Ruiz-Carrillo y Fernández-Ortíz, 2005). La Figura 1.12 resume el criterio de resultados en la sociedad.

En cuanto a los indicadores de rendimiento, además de la medición directa de la percepción que la comunidad tiene de la organización, la empresa tiene que elaborar medidas internas que le permitan supervisar, predecir y mejorar su rendimiento, así como anticipar las percepciones de la sociedad. En función de cuáles sean los objetivos de la empresa, estas medidas pueden hacer referencia a tratamiento de los cambios en los niveles de empleo (niveles de empleo, empleo fijo frente a precario, incorporación de colectivos, etc.), implicación en la sociedad (apoyo y fomento de la educación, el deporte, la salud y las obras sociales o las actividades de patrocinio), impacto social (noticias de prensa relativas a la empresa, relaciones con la administración, auditorías e informes públicos en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa,...) o la

política medioambiental (empleo de materiales reciclados, reducción de residuos, menor consumo de agua y energía, etc.) (EFQM, 2013; Membrado Martínez, 2007: 56).

Figura 1.12: Criterio de Resultados en la Sociedad del Modelo de Excelencia EFQM



Fuente: Elaboración propia. Adaptada de Membrado Martínez (2007: 55).

Por último, se debe señalar que algunas de las medidas que aparecen en este sub-criterio, medidas de percepción, pueden ser también aplicables como indicadores de rendimiento y viceversa (EFQM, 2013).

1.4.2.4. Resultados clave

Para los resultados clave de la empresa, la Fundación Europea para la gestión de la Calidad (EFQM, 2013) establece la siguiente definición: *“Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia”*.

En el criterio de resultados clave del rendimiento de la organización se incluyen aquellos resultados que la organización haya definido en su política y estrategia. Así pues, estos resultados dependerán tanto de la actividad que desarrolle la empresa como de sus objetivos. Es fundamental para la organización que los resultados clave recojan todos los aspectos importantes para todos los miembros (accionistas, directivos,

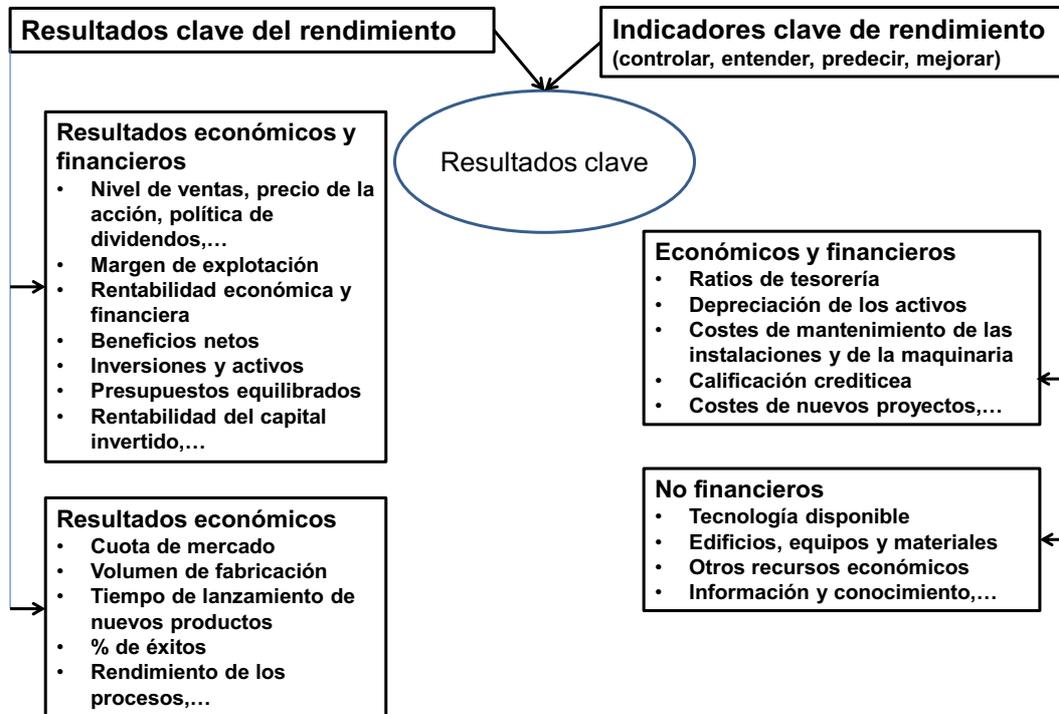
empleados, acreedores, clientes, proveedores y sociedad en general). Además, las mediciones de los resultados deben realizarse, en la medida de lo posible, por segmentos de productos, mercados, etc. Normalmente, estos resultados se agrupan en dos tipos: los resultados económicos y financieros y, los no económicos (EFQM, 2013; Castresana Ruiz-Carrillo y Fernández-Ortíz, 2005). Los indicadores de los resultados económicos y financieros pueden incluir información relativa a datos de carácter general o del mercado (ventas, precio de la acción, dividendos, etc), rentabilidad (márgenes brutos, beneficios por acción, beneficios antes de intereses e impuestos, margen de explotación), información relativa a inversiones y activos (rentabilidad del capital invertido, rentabilidad de los activos netos, rentabilidad del capital empleado,...) o la gestión y control del presupuesto (resultados con relación a los de la organización o unidad) (EFQM, 2013; Membrado Martínez, 2007: 56-57).

En cuanto a los indicadores de resultados no económicos pueden referirse al tiempo de lanzamiento de nuevos productos, los volúmenes fabricados, índices de éxito, rendimiento de los procesos, etc (EFQM, 2013; Membrado Martínez, 2007: 56-57). La figura 1.13 resume el criterio de resultados clave.

Respecto a los indicadores clave del rendimiento, la empresa deberá incluir resultados de rendimiento que no han sido considerados en los demás criterios de resultados. Es decir, se incluirán medidas relacionadas con la eficiencia y eficacia de la gestión de alianzas y recursos y de los procesos. Además, se tendrán en cuenta elementos pertenecientes a las cuentas anuales como el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias. Así, se podrán incluir medidas económicas y financieras como los flujos de caja, ratios de tesorería o el coste de los proyectos. Para las alianzas y la gestión de recursos se pueden utilizar medidas que hagan referencia al grado de aprovechamiento de los recursos externos como, por ejemplo, el número y valor añadido de las alianzas y de las mejoras conjuntas logradas con los partners, etc. Respecto a la gestión de materiales, la empresa puede medir la rotación de inventarios, la evolución de los precios de las materias primas o el índice de defectos. En cuanto a la gestión de la tecnología, la información y el conocimiento, puede emplear indicadores sobre el ritmo de innovación, el valor de la propiedad intelectual, el número y valor de las patentes, el valor del capital intelectual, etc. Por último, para analizar los resultados de los procesos se pueden emplear indicadores relativos a su rendimiento, productividad, eficiencia,

innovaciones, porcentaje de defectos o el tiempo de lanzamiento de nuevos productos (EFQM, 2013; Membrado Martínez, 2007: 57-58).

Figura 1.13: Criterio de Resultados en la Sociedad del Modelo de Excelencia EFQM



Fuente: Elaboración propia. Adaptada de Membrado Martínez (2007: 57).

1.5. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

En este capítulo se ha realizado una revisión de la literatura referente a la calidad y a varios sistemas de gestión de la misma. Concretamente, se han descrito varias concepciones y clasificaciones del término calidad. En general, la mayoría de la literatura define calidad haciendo referencia a “Satisfacción continua de los requerimientos del consumidor” (Marwa y Zairi, 2008). Además, se han descrito los sistemas de gestión de calidad más importantes, la gestión de calidad total y el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Calidad.

A modo de conclusión, podemos considerar que las organizaciones a través de estos sistemas de gestión de calidad buscan como objetivo final la excelencia, al convertirse en una ventaja competitiva y proporcionar a la empresa mejores resultados frente a sus competidores. Además, se han descrito las diferentes etapas por las que ha

pasado la gestión de la calidad (inspección, control, aseguramiento y gestión de calidad total).

También, en este capítulo se han descrito varios premios que tratan de fomentar la calidad y pueden ayudar a la empresa en este cometido. Entre ellos, destacan el premio Deming, el Malcolm Baldrige y el Europeo, utilizados en Japón, Estados Unidos y Europa, respectivamente.

El Modelo EFQM puede ser utilizado por las organizaciones como un marco de referencia en el que basarse para implantar la gestión de calidad total, pero la implantación del modelo en una empresa, no garantiza que ésta realice una gestión de la calidad de acuerdo a los principios de la gestión de calidad total, si bien la mayoría de la literatura los considera modelos similares que persiguen una mejora de los resultados de la empresa basada en la gestión de la calidad.

La gestión de la calidad ha sido, y es objeto, de interés tanto de investigadores como de directivos. En este sentido, mediante la implantación del modelo EFQM las organizaciones pueden mejorar sus resultados clave a través de los resultados en los clientes y en la sociedad. Para ello, la empresa debe desarrollar políticas de liderazgo que determinen una adecuada gestión de recursos humanos, materiales y financieros, así como políticas, estrategias y alianzas acordes a las exigencias del modelo. Por otro lado, las políticas de recursos humanos y las alianzas y estrategias de la empresa configuran la gestión de procesos, que a su vez determinarán los resultados en los clientes, la sociedad y el personal de la firma. Además, estos resultados darán lugar a los resultados clave de la empresa.

Por ello, los investigadores y directivos de las empresas deben conocer cómo pueden ayudar a su organización a implantar con éxito los principios definidos en el modelo EFQM. En el capítulo siguiente se analizará con detalle uno de los elementos fundamentales para desplegar con éxito el modelo. De acuerdo con la literatura, la cultura organizativa es un elemento determinante de la implantación con éxito de la mayoría de las prácticas organizativas y, por tanto, puede ayudar o dificultar la puesta en marcha del modelo.

**CAPÍTULO SEGUNDO: CULTURA,
APRENDIZAJE ORGANIZATIVO Y
MODELO EFQM**

CAPÍTULO SEGUNDO: CULTURA, APRENDIZAJE ORGANIZATIVO Y MODELO EFQM

2.1. Cultura organizativa

- 2.1.1. Concepto de Cultura Organizativa
- 2.1.2. Importancia de la Cultura Organizativa
- 2.1.3. Elementos de la Cultura Organizativa
- 2.1.4. Tipos de Cultura Organizativa

2.2. Modelo de Valores en Competencia

2.3. Cultura Organizativa y gestión de calidad

- 2.3.1. La cultura organizativa y la gestión de la calidad total
- 2.3.2. La cultura organizativa y el modelo EFQM

2.4. Relaciones entre la cultura y los agentes facilitadores del modelo EFQM

- 2.4.1. La cultura y el criterio de liderazgo
- 2.4.2. La cultura y el criterio de estrategia
- 2.4.3. La cultura y el criterio de personal
- 2.4.4. La cultura y el criterio alianzas
- 2.4.5. La cultura y el criterio procesos

2.5. Relaciones entre la cultura, el aprendizaje y el modelo EFQM

- 2.5.1. El aprendizaje organizativo y el modelo EFQM
- 2.5.2. Relaciones entre la cultura, los agentes facilitadores, el aprendizaje y el modelo EFQM

2.6. Modelo propuesto

2.7. Conclusiones del capítulo

CAPÍTULO SEGUNDO

La cultura organizativa ha sido la causa de numerosos cambios, éxitos y fracasos en las empresas, siendo una variable clave para mejorar su competitividad (Barney, 1986; Hofstede, 1993). Por ello, en los últimos años el estudio de la cultura se ha hecho imprescindible en el área de la organización de empresas.

Este capítulo tiene como objetivo profundizar en el conocimiento de la cultura organizativa y en la posible relación entre sus diferentes tipos y los criterios facilitadores del modelo EFQM. Adicionalmente se analizará el papel mediador de las competencias de aprendizaje entre los criterios agentes y resultados del modelo EFQM. Para lograr este fin, el capítulo se ha estructurado en siete epígrafes. En el primero se describen diferentes acepciones de la cultura organizativa, su importancia para las organizaciones, sus elementos y su tipología haciendo hincapié en aquellas que se consideran más relevantes. En el segundo epígrafe se detalla con mayor amplitud la clasificación propuesta por Cameron y Quinn (1999), cuyo modelo ha sido utilizado en esta tesis.

En el tercer apartado se describe la relación entre la cultura y gestión de calidad, y en el cuarto se analizan las relaciones entre los diferentes tipos de culturas definidas por Cameron y Quinn (1999) y los criterios facilitadores del modelo EFQM, con la finalidad de estudiar qué cultura organizativa es más adecuada para implantar con éxito dicho modelo.

En el sexto epígrafe se estudian las relaciones entre la cultura, el aprendizaje y los criterios del modelo EFQM.

Finalmente, este capítulo termina mostrando un modelo que recoge las relaciones planteadas y las conclusiones más importantes que podemos deducir del mismo.

2.1. CULTURA ORGANIZATIVA

En este primer apartado se describe el origen, el concepto, la importancia y los tipos de cultura organizativa, como paso previo necesario al planteamiento de las hipótesis de investigación.

2.1.1. Concepto de Cultura Organizativa

El origen de la cultura organizativa no se encuentra en el ámbito de la administración de empresas sino en estudios realizados por antropólogos (Cobett y Rastrick, 2000). Las teorías antropológicas más modernas consideran que la cultura organizativa contiene dos partes, una implícita e invisible y, otra explícita y visible. La parte implícita está compuesta por los valores, las creencias, las normas, etc, y son muy difíciles de cambiar, por lo que permanecen en el tiempo incluso aunque los grupos cambien. Sin embargo, la parte explícita está formada por aspectos como el lenguaje, el arte, los monumentos o los mercados y estos pueden cambiar más fácilmente (Ahmed, 1998).

Posteriormente, las aportaciones del área de la antropología se fueron enriqueciendo gracias a otras áreas de conocimiento como la sociología y la psicología (Lewis, 1998). La mayoría de las definiciones que surgen de estas áreas consideran que la cultura incluye normas, valores, comportamientos institucionales, tradiciones, etc. Otro de los aspectos destacados es que muchos investigadores creen que los elementos que componen la cultura permanecen en el tiempo y son transmitidos de generación en generación (Leal-Millán, 1991).

Pronto el interés por la cultura se trasladó al mundo empresarial y aparecieron los primeros estudios que analizaban los efectos de la cultura organizativa en la gestión de las organizaciones (Hofstede, 1980). Fueron los autores Tom Peters y Robert Waterman, consultores de Mc Kinsey, quienes adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Como paso previo a la definición de cultura organizativa, es recomendable establecer algunas consideraciones que permitirán una mayor concreción de esta variable. En primer lugar, Alvesson y Berg (1992) señalan que hay que distinguir entre la cultura del entorno en el que la organización desarrolla su actividad, la cultura de la empresa tomada como entidad y la subcultura de ésta. Es decir, cuando se hable de cultura de una organización se debe precisar si realmente se está hablando de la cultura

de la empresa considerada o de la cultura del medio en el que opera o, en su caso, si se está considerando específicamente la cultura de algún subgrupo que existe en la empresa. En nuestro trabajo nos referimos a la cultura organizativa, es decir, a la que posee la organización como entidad, debido a que el objetivo de investigación se centra en la empresa.

En este sentido, debemos señalar que el concepto de cultura organizativa ha sido tratado en la literatura desde hace relativamente poco tiempo (Hofstede, 1980; Schein, 1992). A pesar de este hecho, actualmente existen gran diversidad de acepciones y clasificaciones, hasta el punto que no existe una única definición universalmente aceptada. Esto se debe, entre otras razones, a que las diferentes disciplinas que han estudiado esta variable utilizan distintos enfoques epistemológicos y metodológicos. Para Sackmann (2010), la perspectiva desde la que se estudie la cultura organizativa determinará su definición y los elementos que la componen (tabla 2.1).

Tabla 2.1: Conceptualización de cultura organizativa

Perspectiva	Naturaleza	Finalidad	Elementos
Variable	La cultura organizativa es integra, homogénea y fuerte y, aunque puede ser manipulada, existe incluso fuera de la percepción de los miembros de la organización	Mejorar el desempeño	Artefactos Prácticas
Metáfora	La cultura organizativa se construye de forma social y simbólica. Por tanto, sólo existe para las personas que forman la empresa	Comprensión profunda de la cultura organizativa	Normas Valores
Constructo dinámico	La cultura organizativa es social, compleja y puede ser al mismo tiempo integrada y diferenciada	Convertirse en una ventaja competitiva	Creencias Asumciones

Fuente: Adaptada de Sackmann (2010).

Asimismo, es necesario diferenciarla del clima organizativo. Según Schein (1985) el clima es “*una manifestación personal e individual de la cultura*” y está formado con valores personales, mientras que la cultura es una “*orientación compartida por los miembros de la organización*”. Por tanto, dentro de una misma empresa o departamento con un tipo de cultura organizativa determinada, sus miembros pueden manifestar un clima organizativo diferente.

Tratando de delimitar el concepto de cultura, a lo largo del tiempo los autores han señalado diferentes definiciones que destacan distintos aspectos de este concepto. En este apartado se realiza una revisión de una parte de las mismas.

Para Smircich (1983) la cultura organizativa puede definirse como “*un conjunto estable de supuestos considerados como dados, significados compartidos y valores que*

forman el marco de actuación de las personas que forman la empresa”. Según esta autora, las organizaciones, como entes sociales, no solo producen bienes y servicios sino que también crean lo que denomina artículos culturales, es decir, rituales, historias, ceremonias, etc.

De forma similar, Robbins (1994) considera que el término cultura organizativa es un concepto descriptivo, ya que incluye las características comunes que permanecen estables en el tiempo y que permiten diferenciar a una empresa de otra. Según este autor “es una percepción común relativamente uniforme mantenida por los miembros de la organización, es decir un sistema de significados compartido por éstos”.

A continuación, en la tabla 2.2 se muestra un resumen ordenado cronológicamente de diferentes definiciones que han sido recogidas en la literatura identificando los elementos (símbolos, creencias, supuestos,...) incluidos en cada definición.

Tabla 2.2: Definiciones de cultura organizativa

Autores	Definición	Componentes						
		E	C	G	C	S	N	T
Pettigrew (1979)	<u>Símbolos, lenguajes, ritos, mitos</u> , que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre el comportamiento de los <u>miembros</u> de la organización	✓		✓				
Ouchi (1981)	Símbolos, ceremonias y mitos que comunican valores y creencias de la organización y sus empleados	✓		✓				
Schwartz y Davis (1981)	Modelo de creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización	✓	✓	✓				
Peters y Waterman (1982)	Representación de los valores y directrices compartidos por los miembros de una organización.	✓	✓	✓				
Tunstall (1983)	Constelación de creencias, costumbres, sistemas de valores, normas y formas de hacer los negocios que es <u>única para cada corporación</u>	✓						✓
Sethia and Glinow (1985)	Modelo compartido y duradero de valores básicos, creencias y asunciones en una organización	✓	✓	✓				✓
Schein (1985)	Soluciones adoptadas por los <u>miembros</u> de un grupo a problemas internos y externos, y que sirven para enseñar a los nuevos trabajadores cómo deben <u>percibir, pensar y sentir</u> respecto a esos problemas			✓	✓			
Bryers (1987: 48)	Forma de creer y expectativas compartidas por las personas que constituyen una empresa	✓		✓				
Cremer (1993)	Parte del <u>conocimiento compartido</u> por los trabajadores		✓					
Spender (1993)	<u>Evidencias tácticas</u> que se observan en la forma de actuar de las personas	✓						
O’Toole (1996)	Conjunto de <u>comportamientos estandarizados, institucionalizados y habituales</u> que son complejos, están relacionados entre sí y caracterizan a una <u>organización y solo a ella</u>					✓	✓	

Continuación Tabla 2.2: Definiciones de cultura organizativa

Autores	Definición	Componentes						
		E	C	G	C	S	N	T
Schein (1996)	<u>Comportamientos</u> observados en las relaciones interpersonales. <u>Normas</u> creadas dentro de los <u>grupos</u> de trabajo. <u>Valores</u> dominantes en la organización. <u>Asunciones</u> tácticas de cómo debería ser el <u>grupo de personas</u> para <u>compartir</u> y fijar sus percepciones, pensamientos, etc Modelo de <u>presunciones</u> desarrolladas en una <u>empresa</u> para resolver problemas de adaptación externa e integración interna.	✓	✓	✓		✓		
Hofstede (1999)	<u>Programación mental colectiva</u> que permite distinguir a los miembros de una organización de los de otra.	✓		✓				
Lazear (1999)	Expectativas compartidas por un conjunto de personas	✓	✓	✓				
Detert <i>et al.</i> (2000)	Combinación de símbolos, prácticas, normas, valores y comportamientos compartidos.	✓	✓				✓	
Cameron y Quinn (2005)	Los valores principales, las presunciones subyacentes, las expectativas y la memoria colectiva de la organización	✓		✓				
Lee (2005)	Acciones <u>asumidas</u> por los empleados, <u>valores, creencias, actitudes y comportamientos</u> . Representa la ideología dominante de los <u>miembros de la organización</u> y proporciona directrices no explícitas de cómo llevarse bien, lo que mejora la estabilidad social de la empresa	✓	✓	✓				
Yu (2007)	Conjunto de normas, comportamientos y valores	✓						
Stock <i>et al.</i> (2007)	El conjunto de ideas y valores compartidos que sirven como medio para lograr algo (por ejemplo, para resolver problemas)	✓	✓					
Schein (2010)	Patrón de <u>supuestos</u> básicos <u>compartidos</u> y aprendidos por <u>grupos de la empresa</u> a medida que resuelven problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y enseñado a miembros	✓	✓	✓				
Janicijevic (2011)	Sistema de <u>supuestos, valores, normas y actitudes</u> , manifestadas mediante <u>símbolos</u> elaborados por los <u>miembros</u> de la organización, y que les permite actuar en el entorno que les rodea y comprenderlo	✓	✓	✓	✓	✓		
Schneider <i>et al.</i> (2013)	<u>Supuestos</u> básicos, valores y creencias compartidos por los <u>miembros</u> de una organización. Éstos la caracterizan y son enseñados a los nuevos colaboradores como forma de resolver los problemas de adaptación externa e integración interna	✓	✓	✓				
Bolboli y Reiche (2014)	Fenómeno de vida activa, referida <u>a ideas y valores de las personas</u> que afecta a sus acciones sin que sea notado explícitamente	✓		✓				
Pakdil y Leonard (2015)	Sistema de valores que los miembros de una organización comparten, incluyendo la forma de trabajar, las costumbre, historias y métodos para conseguir los objetivos	✓	✓	✓				
Wu (2015)	Forma en la que se manifiestan las <u>prácticas o valores expuestos</u> de una organización. Su esencia es un conjunto coherente de <u>asunciones básicas o creencias</u> concernientes sobre cómo se <u>comporta</u> la empresa	✓	✓	✓				
Total de criterios		22	14	18	2	3	2	2

Fuente: Elaboración propia. Nota: E=elementos de la CO (símbolos, creencias, valores, hechos,... C=aceptados, compartidos. G=grupo de miembros. C=comportamiento. S=patrón, sistema. T=tiempo.

Del análisis de las diferentes definiciones resalta la importancia de los diversos elementos que los autores atribuyen a la cultura organizativa. En primer lugar, se encuentran los símbolos, las creencias, los valores, los supuestos, etc., es decir, la mayoría de las definiciones que los autores proponen para esta variable incluye a los aspectos considerados como sus elementos. En segundo lugar, se pone de manifiesto que dichos atributos son compartidos o aceptados por algún colectivo. Por último, cabe resaltar que dicho colectivo normalmente está compuesto por un grupo de miembros de una organización.

De forma general se podría definir la cultura organizativa como “*el conjunto de normas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización*” (Peters y Waterman, 1982; De Long y Fahey, 2000). Definición que se adopta en este trabajo.

Tras haber revisado el concepto de cultura organizativa es conveniente señalar algunos aspectos. Primeramente, se debe tener presente que todas las empresas tienen una cultura. Es más, los diferentes departamentos o áreas organizativas que configuran la organización pueden tener diferentes culturas. Sin embargo, normalmente dentro de una empresa los valores básicos no suelen ser muy diferentes entre sus departamentos. Además, la fortaleza o arraigo de la cultura dependerá del tiempo que la organización lleve desarrollando su actividad y de las experiencias que hayan compartidos sus miembros (Leal-Millán, 1991).

Por su parte, Schein (2010) señala que la cultura organizativa es un fenómeno intrigante, difícil de percibir a simple vista y capaz de guiar a los miembros de una empresa mediante las normas que comparten. De este modo, al ser un aspecto compartido por un grupo adquiere estabilidad y es complejo cambiarla. Además, la cultura une de modo coherente a sus elementos y este carácter integrador es la esencia de su significado.

2.1.2. Importancia de la Cultura Organizativa

Como se indicó al comienzo de este capítulo, una de las razones por las que la cultura organizativa ha sido ampliamente estudiada ha sido porque se la considera un elemento intangible generador de ventajas competitivas sostenibles, que permite a las organizaciones diferenciarse de su competencia, avanzar en la búsqueda de la excelencia y ser más competitivas (Barney, 1986; Bass, 1998; Metri, 2005). Para Barney (1986), la cultura puede ser una fuente de ventajas competitivas sostenibles cuando esta es valiosa,

rara e inimitable, en cuyo caso puede generar mayores beneficios financieros y económicos (Peters y Waterman, 1982).

Otra de las facetas por las que ha despertado el interés de la comunidad científica ha sido su posible relación con los resultados organizativos, ya que se ha demostrado que ciertos tipos de culturas permiten obtener mayores beneficios (Gordon y DiTomaso, 1992; Mayondo y Farrell, 2003; Egan *et al.*, 2004; Prajogo y McDermott, 2011). Incluso hay estudios que consideran que su efecto en los resultados es superior al que produce la cultura nacional (Naort *et al.*, 2010). También, se considera muy importante porque puede permitir que las empresas aprendan e innoven. Este hecho dependerá de sus características culturales, principalmente de su flexibilidad (Sanz-Valle *et al.*, 2011).

De forma general, las funciones que los autores atribuyen a la cultura organizativa son muy numerosas. Una de las investigaciones que destaca la importancia de la cultura es la de Schein (1985), quien considera que ésta desempeña funciones de adaptación externa, mediante las cuales la empresa consigue solucionar problemas de adaptación a su entorno y problemas de integración interna originados en los procesos de la organización (ver tabla 2.3).

Tabla 2.3. Funciones de la cultura organizativa

Solución de problemas de adaptación a su entorno	Solución de problemas de integración
Genera consenso entre los miembros de la organización respecto a la misión, los objetivos, los riesgos que debe asumir y las funciones que realizará. Favorece el consenso sobre los medios materiales, inmateriales y humanos que la organización deberá emplear para conseguir sus objetivos. Unificar los criterios utilizados para medir los resultados organizativos. Consensuar los medios y las estrategias empleadas para corregir procesos y estructuras en caso de que los objetivos establecidos por la empresa no se alcancen.	Crea un lenguaje común que es entendido por los miembros de la organización, permitiéndoles comunicarse eficientemente. Facilita el desarrollo de criterios que determinan qué personas pueden pertenecer al grupo u organización y quiénes no. Establece los factores de inclusión y exclusión que debe utilizar la empresa y que se ponen de manifiesto en los procesos de selección, reclutamiento, socialización, desarrollo profesional, etc. Crea las normas que regulan las relaciones interpersonales entre los miembros de la compañía, es decir, establece lo que algunos autores denominan “clima organizativo”. Fija los criterios que utilizará la empresa para establecer la organización formal (estructura jerárquica, poder,...). Indica a los trabajadores cómo deben enfrentarse a los acontecimientos inexplicables y cómo deben actuar para hacerse con el control en estas situaciones. Por medio de los valores, la cultura organizativa sirve como mecanismo de control de las conductas y los rendimientos de los miembros de la organización. Informa de cómo se distribuyen los premios, reconocimientos y sanciones. Es un indicador del camino hacia el éxito y el fracaso.

Fuente: Elaboración propia. Adaptada de Schein (1985).

Como se puede apreciar son varias las funciones que realiza la cultura organizativa y la mayoría de ellas son cruciales para la empresa. Esto pone de manifiesto que son muchas las razones que permiten considerar que esta variable es fundamental en el ámbito empresarial. Quizás por este motivo ha sido ampliamente estudiada en el campo de la administración de empresas de forma continuada desde la década de los ochenta hasta la actualidad (Ouchi, 1981; Hofstede, 1999; Cameron y Quinn, 2005; Prajogo y McDermott, 2005; Zu *et al.*, 2010).

Otra de las investigaciones que destaca el papel de la cultura organizativa es la de Naor *et al.* (2010). Estos autores realizaron un estudio comparativo de empresas industriales de Japón y Corea del Sur con compañías de Alemania, Estados Unidos, Finlandia y Suecia. Su principal conclusión es que la cultura organizativa tiene un mayor efecto sobre los resultados que la cultura nacional.

Además, se puede destacar la existencia de otro hecho que revela la importancia de esta variable, y es que recientemente se ha comenzado a estudiar su relación con los objetivos empresariales. En este sentido, Valmohammdi (2015) señala que la cultura organizativa es un indicador que informa sobre el correcto establecimiento de los objetivos organizativos, de tal forma que la cultura puede facilitar o inhibir los cambios institucionales según esté o no alineada con los objetivos de cambio propuestos por la empresa. Sin embargo, para que la cultura organizativa genere cambios en la organización es necesario que se cumplan algunos requisitos. Para Pettigrew *et al.*, (2000), algunos de estos factores son la creación de un clima propicio para el cambio, disponer de mecanismos para transmitir los nuevos valores y creencias, contar con una alta dirección que actúe de forma coherente y tenga una visión precisa, realizar una profunda socialización y proporcionar formación, utilizar modelos de conducta y criterios de selección integrados y además, tener suerte, persistencia y paciencia.

Por último, la literatura también destaca que la cultura organizativa es un elemento fundamental en el éxito o fracaso de la organización, ya que puede generar ventajas competitivas, hacer que la empresa permanezca unida ante las adversidades del mercado, favorecer o no la innovación y ser un recurso intangible difícil de imitar (Barney, 1986; Bass, 1998; Metri, 2005; Leal-Rodríguez *et al.*, 2014).

Los ejemplos anteriores son una muestra reducida de la literatura que enérgicamente sugiere que la cultura organizativa es un elemento determinante del éxito

de la empresa y, por ello, se debería seguir profundizando en su estudio. A continuación, se describen los elementos constituyentes de la cultura organizativa.

2.1.3. Elementos de la Cultura Organizativa

La literatura ha identificado la existencia de diferentes “niveles” o elementos que forman una cultura organizativa, como son los valores, los ritos, los héroes, las leyendas e historias, los tabúes, etc. De todos ellos, este trabajo se centra en los más importantes y más destacados en estudios previos. Estos son, los valores, las normas y las prácticas. Según De Long y Fahey (2000) son tres los niveles que configuran la cultura organizativa:

1. Primer nivel: *los valores* son la esencia y la base de la cultura, las creencias básicas que determinan el comportamiento de los miembros de la organización Shein (1992). Por este motivo, constituyen los aspectos más difíciles de aprender, cambiar y de observar directamente. Los valores proporcionan información sobre cómo actuar, cómo se toman las decisiones en la empresa, qué tareas se hacen antes y cuáles después, a qué personas se respeta, etc. Además, juegan un papel fundamental como imagen de la empresa en el exterior. También se debe tener en cuenta que los valores evolucionan, por lo que a veces algunos de ellos se ponen de moda y se transmiten entre organizaciones, mientras que otros desaparecen.
2. Segundo nivel: *las normas* tienen su origen en los valores, pero son más fáciles de percibir y, además, determinan qué comportamientos son los adecuados en la empresa (Shein, 1992). Habitualmente, las normas están redactadas en documentos de gestión empresarial como manuales de organización, planes estratégicos, etc, aunque en determinados casos no es necesario, ya que los miembros de la organización asumen su cumplimiento.
3. Tercer nivel: *las prácticas* son los aspectos más visibles y más fáciles de modificar de la cultura. Aparecen en el comportamiento habitual de los miembros de la organización e incluyen aspectos como los rituales, a los héroes y los símbolos (Hofstede *et al.* 2010: 8).
 - Los rituales constituyen actividades colectivas que son técnicamente superfluas y están programadas, pero dentro de la cultura son consideradas socialmente esenciales. Podrían ser ejemplos de rituales las

ceremonias sociales y religiosas, las reuniones realizadas para aumentar la cohesión de los grupos o para asentar el liderazgo de algunos miembros de la organización, el protocolo de actuación para la acogida de nuevos trabajadores, las juntas de accionistas, etc. Por tanto, los rituales incluyen aspectos como los discursos, es decir, la forma en que la organización desea expresar sus valores. De este modo, recogen de forma escrita y hablada la expresión de los valores de la empresa. Así, a través de los rituales la organización expresa a sus miembros el tipo de comportamientos que espera que realicen.

- Los héroes son individuos que personifican los valores de la compañía. Pueden ser personas vivas o muertas y reales o imaginarias. Además, algunas personas nacen con esa característica mientras que otras se convierten en héroes gracias al momento y a la situación específica de la organización. Por ejemplo, el vendedor del año o el mejor empleado, son héroes creados por las empresas para que sirvan de referentes al resto de miembros de la compañía, ya que suponen una norma de desempeño y motivan a sus compañeros.
- Los símbolos suelen ser palabras, objetos, gestos, actos, imágenes, etc. que poseen un significado que solo es reconocido por los miembros de la organización. Es por ello, que son utilizados por la firma para expresar significados. Ejemplos de símbolos pueden ser el uniforme de trabajo, una bandera, los símbolos de status, etc. Dado que los símbolos constituyen la parte más superficial de la cultura, se caracterizan por aparecer y desaparecer más rápidamente que las normas y los valores, y por ser fácilmente copiados por otras organizaciones (Hofstede *et al.*, 2010).

Otros autores, como Peiró (1989) también corroboran la existencia de estos tres niveles. Sin embargo, este autor los denomina nivel profundo, nivel apreciativo y nivel superficial, respectivamente. Para Hofstede *et al.* (2010), los elementos o niveles que posee la cultura organizativa serían cuatro: los valores, los rituales, los héroes y los símbolos. Además, para éste autor, y tal como indicamos anteriormente, estos tres últimos elementos constituyen las prácticas.

Respecto a los elementos de la cultura organizativa, Pierre Lacroix (1983) elaboró una lista bastante completa de los mismos, aunque olvidó algunos de los elementos que otros investigadores consideran cruciales. Para Lacroix (1983) las culturas están constituidas por los siguientes elementos:

- La difusión y el modo en que se ejercita el poder dentro de la empresa.
- El estilo de dirección de la organización.
- Los objetivos organizativos, los proyectos empresariales, la orientación política y las estrategias de la empresa, ya sean individuales, grupales o de la organización.
- La organización formal e informal.
- La tecnología, las actividades y los productos o servicios ofrecidos.
- El proceso de comunicación e intercambio de información.
- El comportamiento profesional y social de los miembros de la empresa, así como las relaciones que se establecen entre ellos.
- Las tradiciones, hábitos y costumbres.
- Las creencias, valores y tabúes.
- Las condiciones materiales de trabajo y de existencia.

Sin embargo, la mayoría de los autores ha tratado de agrupar estos elementos en un número más reducido de dimensiones. De forma, en la tabla 2.4 se pueden observar otras clasificaciones propuestas de los elementos que constituyen la cultura organizativa.

Tabla 2.4: Elementos de la cultura organizativa

Autores	Schein (1984)	Rousseau (1990)	Westbrook (1993)
Elementos	Artefactos y creaciones: -Tecnología -Arte -Formas de comportamiento visibles y valores Asunciones básicas: -Relación con el entorno -Naturaleza de la realidad, tiempo y espacio -Naturaleza de la naturaleza humana -Naturaleza de la actividad humana -Naturaleza de las relaciones humanas	-Supuestos fundamentales - Valores -Normas y expectativas de comportamiento -Los patrones más grandes de comportamiento	Lenguaje: -Jerga -Metáforas -Mística -Héroes -Ceremonias y celebraciones Artefactos y símbolos: Patrones de comportamiento: -Ritos y rituales -Normas de comportamiento -Creencias y valores
Características del estudio	Investigación teórica que establece una herramienta para definir cómo actúa la cultura organizativa, que permite explicar cómo ésta es aprendida, transmitida y cómo cambia	Estudio teórico en el que el autor considera que la cultura organizativa está formada por un conjunto continuo de capas que van desde los aspectos más subjetivos e intangibles, como los valores, hasta los más accesibles, como los artefactos	Investigación teórica que pone de manifiesto la necesidad de establecer una definición más concreta de cultura organizativa, con la finalidad de conocer con mayor exactitud la relación que tiene con la GCT

Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, la literatura da cuenta de diferentes clasificaciones de los elementos que forman la cultura organizativa. Los más destacados en la literatura se han descrito, aunque sin profundizar excesivamente en el valor simbólico que éstos pueden tener para la empresa. A continuación, se describen las tipologías más importantes que los investigadores han desarrollado sobre esta variable.

2.1.4 Tipos de cultura organizativa

Como se señaló al comienzo del capítulo, la cultura organizativa ha sido objeto de estudio ampliamente desde el siglo pasado. Ello ha permitido, entre otras cosas, establecer diversas clasificaciones o tipologías de la misma. Sin embargo, a pesar de que cada empresa es diferente y posee ciertos valores que la hacen única, la literatura considera que algunos de estos valores se manifiestan en muchas organizaciones, pudiendo generalizarse y establecer varios tipos de culturas organizativas.

Así pues, en el siguiente apartado describiremos brevemente algunas de las tipologías existentes. Sin embargo, se debe poner de manifiesto que han sido muchas las clasificaciones que se han realizado, y dado que no constituye el eje central de este

estudio realizar una exhaustiva revisión de todas ellas, solo se han incluido, por orden cronológico, aquellas que son consideradas como más relevantes, por la literatura especializada (como por ejemplo por Leal-Millán, 1991: 104-130).

Para ello, en primer lugar, se revisarán las tipologías más centradas en el contenido de la cultura, que han sido las más estudiadas y relevantes para esta tesis. En segundo lugar, se hará mención a las clases de cultura en función de la fuerza cultural.

La primera tipología es la basada en el contenido de las culturas. Amitai Etzioni (1961:4) realiza una clasificación utilizando como base la variable “cumplimiento”, es decir, considera el grado en que un miembro o una parte de la empresa pueden dar órdenes a otro miembro o parte de la misma. Para desarrollar su tipología divide la variable cumplimiento en dos vertientes:

1. *Poder*: se refiere a la capacidad que posee una persona para influir en el comportamiento de otras y conseguir lo que quiere.
2. *Compromiso*: representa el grado de involucración de las personas con aquellas que ostentan el poder.

Además, considera que el poder puede ser ejercido de tres formas diferentes: física, material y simbólicamente. El poder físico o coercitivo consiste en la facultad para establecer sanciones físicas, como dolor. Este poder puede suponer la privación de la satisfacción de necesidades como la alimentación, la seguridad, etc. El poder material o remunerativo hace referencia a la capacidad para controlar salarios, comisiones, etc, siendo éste el que habitualmente emplean las empresas. El poder simbólico o normativo consiste en la privación de estima, por ejemplo a través de la privación de pertenencia a un grupo.

En cuanto al compromiso, este autor también distingue tres tipos: alienador, calculador y moral. El compromiso alienador aparece cuando el trabajador preferiría no formar parte de la empresa. El calculador se produce cuando el individuo siente indiferencia a pertenecer o no a la organización y en caso de hacerlo normalmente basa su decisión en variables como el salario, de modo que dejará la empresa cuando consiga una oferta salarial mejor. Por último, el compromiso moral se da cuando el trabajador se siente orgulloso de pertenecer a la empresa. De este modo, dentro de una organización es posible encontrar a miembros que adopten cualquiera de estos tres compromisos.

La combinación de estas dos variables origina nueve tipos culturas organizativas, que pueden coexistir en una misma organización configurando diferentes subculturas en diversos niveles jerárquicos o áreas funcionales. Estas culturas podrían representarse de acuerdo con la tabla 2.5.

Tabla 2.5: Tipología de culturas de Amitai Etzioni (1961)

		Tipo de compromiso		
		Alienador	Calculador	Moral
Tipo de poder	Coercitivo	1	2	3
	Remunerativo	4	5	6
	Normativo	7	8	9

Fuente: Adaptado de Etzioni, A. (1961).

Se debe tener en cuenta que las nueve culturas son factibles, pero algunas de ellas pueden funcionar mejor que otras. Por ejemplo, la cultura número 3 es poco probable que funcione pues el individuo se siente orgullo de pertenecer a la organización pero esta ejerce castigos sobre él. Es por ello, que Etzioni (1961) considera que las culturas más factibles son las 1, 5 y 9, denominadas congruentes, ya que el tipo de poder empleado y el tipo de compromiso de la persona considerada tienden a converger e igualarse. Por ejemplo, el poder normativo hace que las personas se sientan mejor en la organización, lo que refuerza su compromiso moral hacia ésta. Además, el autor señala que las organizaciones situadas en culturas incongruentes intentan cambiar su cultura por otra congruente modificando sus relaciones de congruencia.

La siguiente clasificación que se plantea es la propuesta por Roger Harrison (1972). Este autor diferencia las culturas según su orientación. Distingue cuatro tipos:

- *Organizaciones con culturas orientadas hacia las personas.* Se trata de empresas que intentan satisfacer las necesidades de su personal. En ellas el trabajo y las recompensas se tratan de repartir equitativamente. Ejemplos de este tipo de culturas podrían ser las que se dan en empresas consultoras o de enseñanza.
- *Organizaciones con culturas orientadas hacia el trabajo.* Son organizaciones centradas en la consecución de objetivos, en las que lo importante es lograr las metas establecidas, pasando a un segundo plano la forma en que se consigan. Empresas del sector de nuevas tecnologías, equipos deportivos o empresas comerciales podrían presentar este tipo de cultura.

- *Organizaciones con culturas orientadas hacia el papel.* Se caracterizan por buscar la estabilidad y la predictibilidad a través del establecimiento de normas burocráticas. Algunos ejemplos podrían ser bancos, aseguradoras y administraciones públicas.
- *Organizaciones con culturas orientadas hacia el poder.* Este tipo de cultura aparece en empresas cuya alta dirección desea controlar y dirigir al resto de directivos, al resto de trabajadores de la organización e incluso a la competencia. Por tanto, está presente en algunas empresas familiares y ciertos conglomerados.

Una tipología, contemporánea a la anterior, es la de Igor Ansoff (1985: 123), quien estableció cinco tipos de cultura, a partir de la relevancia de una serie de atributos. Estos atributos son los siguientes: a) Horizonte temporal: se refiere al período de tiempo (pasado, presente o futuro) considerado por la organización para evaluar tanto la situación de su entorno, como a ella misma; b) Alternativas: constituyen el abanico de posibles actuaciones de la empresa, que pueden basarse en experiencias pasadas, en extrapolaciones, etc.); c) Focalización: puede ser interna o externa, según que la organización se oriente hacia sí misma o hacia el entorno; d) Propensión al cambio: hace referencia a la fortaleza con la que se implantan en la empresa cambios estratégicos; e) Grado de ruptura: indica el nivel de ruptura de las actuaciones presentes que realiza la empresa, con las realizadas en su pasado; f) Aversión al riesgo: es la preferencia por el riesgo que hay en la compañía. A partir de la importancia dada a estos atributos se diferencian las siguientes culturas organizativas:

- *Cultura estable:* se caracteriza por su aversión al riesgo, por ser contraria a los cambios y basar las decisiones en acciones pasadas.
- *Cultura reactiva:* es semejante a la cultura estable pero las decisiones se toman utilizando información procedente de actos presentes y se acepta un cierto grado de cambio aunque sea mínimo. Esta cultura y la anterior predominan en grandes corporaciones que producen grandes cantidades de productos, aprovechando las economías de escala.
- *Cultura de previsión:* las organizaciones que poseen este tipo de cultura aceptan los cambios y los riesgos, siempre que no supongan una gran ruptura con las características pasadas, y no sean demasiado elevados. Se trata de empresas que

tratan de adaptarse al entorno, conocer las necesidades de sus clientes y no verse afectadas por las estrategias de la competencia.

- *Cultura exploratoria*: es propia de organizaciones abiertas al cambio, que utilizan nueva información y tratan de anticiparse a los cambios del entorno.
- *Cultura creativa*: es similar a la anterior aunque, en este caso, las empresas buscan cambios continuos, asumen más riesgos e intentan inventar el futuro.

Otra clasificación bastante conocida es la establecida por Sethia y Von Glinow (1985:405-409). Estos autores definen cuatro tipos de cultura organizativa utilizando dos variables: la orientación hacia las personas y la orientación a resultados. Las cuatro culturas que proponen son las siguientes:

- *Cultura apática*: aparece en aquellas organizaciones con un escaso interés tanto por sus trabajadores como por los resultados.
- *Cultura preocupada*: la presentan aquellas empresas que tienen una alta preocupación por las personas y un bajo interés por los objetivos.
- *Cultura exigente*: es opuesta a la anterior ya que presenta una alta preocupación por la obtención de resultados, pero una reducida inquietud por las personas.
- *Cultura integradora*: es característica de las empresas que muestran una alta preocupación tanto por sus miembros como por la consecución de los objetivos.

Para Sethia y Von Glinow (1985), la idoneidad de un tipo de cultura u otra dependerá de la empresa considerada y del tipo de trabajo que tenga que realizarse.

Deal y Kennedy (1985) proponen cuatro culturas según la importancia asignada a dos factores del entorno: el riesgo asumido por la empresa en sus actividades y la velocidad con la que ésta y sus trabajadores obtienen retroinformación de sus decisiones. En concreto, distinguen entre:

- *Cultura del hombre duro o "machista"*. Es una cultura individualista, en la que se toman decisiones muy arriesgadas, pero el entorno responde rápidamente sobre si las acciones fueron correctas o incorrectas. Suelen darse en empresas del sector del entretenimiento (cine, televisión,...) y de la publicidad.
- *Cultura del trabajo duro y juego mucho (work-hard/play-hard)*. Son organizaciones orientadas a las ventas y los negocios rápidos (viviendas,

automóviles, puerta a puerta, etc.). En ellas los empleados corren pocos riesgos, dado que una o unas pocas ventas no suponen su éxito o fracaso. Además, en ella se obtiene una rápida retroalimentación.

- *Cultura de apuesta su empresa.* Aparece en organizaciones cuyas decisiones son muy arriesgadas y en las que el éxito o fracaso de las decisiones se conoce varios años después de haber sido tomadas (lenta retroalimentación). Está presente en empresas de alta tecnología, como las del sector aeroespacial, petroleras o bancos de inversión.
- *Cultura del proceso.* Habitualmente esta cultura recibe el nombre de “burocracia”. Suele aparecer en empresas farmacéuticas, bancos, aseguradoras u organismos públicos. Se caracteriza porque el riesgo de una sola operación es muy bajo, tanto para la empresa como para los empleados, pero existe muy poca retroalimentación, lo que dificulta la evaluación de los resultados.

Otra clasificación interesante es la de Charles Handy (1986). Este autor define cuatro culturas organizativas que relaciona con cuatro dioses griegos. Son las siguientes:

- Cultura del “*poder*”: Zeus. Las organizaciones que presentan esta cultura se caracterizan por tener un gran poder situado en lo alto o en el centro de su estructura jerárquica, que ejerce su influencia sobre el resto de la empresa. Su estructura se configura como una red o telaraña que depende del poder “Zeus”, formado por una o unas pocas personas carismáticas, que son el orgullo del resto de miembros y que ejercen el control mediante la selección de trabajadores y la supervisión, ya que el establecimiento de normas y procedimientos es mínimo. Este tipo de culturas están presentes en empresas familiares dirigidas por su fundador o en las que los miembros de la familia participan activamente y en organizaciones sindicales.
- Cultura del “*rol*”: Apolo. Esta cultura es similar a una burocracia basada en reglas, procedimientos y estructuras que proporcionan eficacia e imparcialidad en su administración. Además, estas organizaciones cuentan con una estructura jerárquica donde cada miembro tiene un “rol” o papel bien definido. Esta cultura es adecuada cuando la empresa actúa en entornos estables.

- Cultura de la *misión o proyecto*: Atenea. La esencia de esta cultura es una red cuadrada, formada por equipos independientes o pequeñas unidades que trabajan para resolver problemas y se caracterizan por su flexibilidad y rapidez de respuesta. El dios que representa a esta cultura es Atenea, la diosa de la guerra, que consigue motivar a los miembros de la organización para que luchen por sus objetivos. La alta dirección ejerce el control a través de la asignación de proyectos y recursos, pero éste sólo es fácil cuando la organización cuenta con personas preparadas y recursos ilimitados.
- Cultura de las “*personas*”: Dionisio. Esta cultura está presente en aquellas organizaciones que anteponen los objetivos de sus miembros a los de la empresa. Para funcione la organización no debe tener establecidos una jerarquía de objetivos. Algunos ejemplos pueden ser consultorías, agrupaciones profesionales, despachos de abogados, etc, cuyos miembros poseen altas capacidades, lo que configura el principal activo de la empresa. Además, suelen ser organizaciones cuyo desarrollo es principalmente horizontal, pues los niveles jerárquicos se reducen lo máximo posible.

Harrison y Stokes (1990) propusieron otra tipología alternativa a la de Deal y Kennedy (1985), que además difiere en algunos aspectos a la desarrollada por Harrison (1972). Estos autores consideran cuatro culturas organizativas. Estas son:

- *Cultura poder*. Es adecuada para empresas cuyos líderes son emprendedores y para aquellas de reciente creación. Cuando funciona bien esta cultura, los líderes son firmes, justos y generosos con sus seguidores, quienes aceptan el status jerárquico que la organización establece a medida que se desarrolla. Sin embargo, cuando no se implanta adecuadamente, la compañía estará regida por el miedo, existiendo abuso de poder de los líderes, intrigas políticas y conflictos internos.
- *Cultura rol*. Su supuesto básico radica en considerar que la mejor forma de realizar el trabajo es a través de normas. Se caracteriza porque el poder es sustituido por estructuras y sistemas racionalmente establecidos. Para ello, se desarrollan roles que determinan las responsabilidades y las recompensas de cada persona y se establecen sistemas para asegurar que ello se cumple de manera justa. Estas culturas (burocracias) bien desarrolladas y en entornos estables proporcionan estabilidad, justicia y eficiencia.

- *Cultura logro.* La base de esta cultura es considerar que las personas desean realizar contribuciones significativas a su trabajo y a la sociedad y disfrutan interactuando con clientes, proveedores y compañeros. De este modo, las verdaderas recompensas del trabajador son la satisfacción por el trabajo bien hecho y las interacciones con otras personas. El papel de la dirección en esta cultura consiste en desarrollar situaciones de trabajo que hagan sentir a los trabajadores que están contribuyendo a una meta importante, que permitan que se supervisen a sí mismos y tengan la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo.
- *Cultura respaldo.* El pilar de esta cultura es la consideración de que la confianza y respaldo mutuos son el eje principal de la relación entre las personas y la organización. En ella las personas son valoradas como seres humanos y no sólo como responsables del desempeño de roles organizativos. Además, la comunicación es extremadamente abierta, sin embargo, su debilidad está en priorizar el compromiso con sus miembros en lugar del cumplimiento de objetivos.

Otra tipología es la que establecen Cameron *et al.* (1993) en función de la orientación de la empresa hacia la calidad. Estos autores distinguen tres tipos de culturas según en qué área o nivel de la calidad se centren. Estas son:

- *Cultura de detección de errores:* está presente en organizaciones que centran sus esfuerzos en la inspección para la detección de errores, en la reducción de desechos y, por tanto, están orientadas a la producción y los resultados. En esta cultura la empresa se centra en las necesidades de los consumidores y trata de eliminar la insatisfacción que los errores de producción pueden generar en sus clientes.
- *Cultura de anticipación de errores:* en este caso la empresa tiene como objetivo fundamental conseguir cero defectos, centrándose en los procesos y en las causas de los errores. Para ello, trata de diseñar productos adecuados a las preferencias y expectativas de los consumidores.
- *Cultura de creación y mejora continua de la calidad:* finalmente estarían las organizaciones que tratan de mejorar sus resultados creando nuevos productos, haciendo una buena gestión de sus clientes, proveedores y procesos. Para lograr sus objetivos tratan de anticiparse a las expectativas de los consumidores y crearles nuevas preferencias.

Otra clasificación, similar a la que se empleará en esta tesis, es la propuesta por Hooijber y Petrock (1993). Estos autores consideran que hay cuatro tipos de cultura organizativa. Estas son: la cultura burocrática, la cultura clan, la cultura emprendedora y la cultura de mercado. Dado que esta clasificación es muy similar a la propuesta por Cameron y Quinn (2005) no se explicaran las características de las mismas.

Una clasificación diferente a las anteriores es la establecida por James O'Toole (1996). Este autor establece cuatro modelos de culturas organizativas puras. Sus modelos idealizados han sido adaptados y modificados para que fuesen comparables a las culturas de empresas reales en base a seis variables: estructura organizativa, nivel salarial, movilidad ocupacional, presencia de sindicatos, fundamentos del contrato laboral, movilidad entre puestos de trabajos y medición del rendimiento. Los modelos propuestos por este autor difícilmente existen en la realidad. Las culturas propuestas son las siguientes:

- *Meritocracia*: aparece en aquellas organizaciones con una clara orientación a resultados, donde las recompensas económicas y sociales están basadas en los méritos. Se considera un modelo muy eficiente y dinámico, carente de conflictividad social.
- *Derechocracia*: se da en empresas que ejercen un fuerte control colectivo mediante un gran sindicato que vela por los derechos de los trabajadores. Esto permite que en estas organizaciones la rotación de sus miembros sea baja.
- *Cientificocracia*: es una burocracia perfecta, donde los puestos de trabajo se desarrollan mediante procesos mecánicos o ingenieriles. Además, la línea media de la organización ha sido sustituida por sistemas de información integrados que, previamente han sido estudiados científicamente, al igual que se hace con el resto de puestos.
- *Desarrollocracia*: está basada en el desarrollo de la persona y en el pleno empleo, en el seno de la organización. Sería como un sistema ideal que se auto-gestiona para garantizar que todos sus trabajadores se desarrollen plenamente y aprendan continuamente. De este modo, a través del proceso de aprendizaje y desarrollo se ejercería el control social necesario para evitar conflictos.

Otros autores, como Rob Goffee y Gareth Jones (1998: 43) plantean cuatro tipos de culturas organizativas a partir de la combinación de dos variables: sociabilidad y

solidaridad. Definen la primera variable como “*la amigabilidad entre los miembros de una comunidad*”. Para la segunda variable consideran que las relaciones de solidaridad están basadas en “*tareas comunes, intereses mutuos y, objetivos compartidos y claramente entendidos que benefician a todas las partes involucradas se gusten personalmente o no entre ellas*”. Mediante la combinación de estas dos variables proponen cuatro tipos de culturas:

- *Cultura comunal*: en ella la sociabilidad y la solidaridad toman un valor alto. Las empresas que la poseen se caracterizan por tener trabajadores que se conocen, se respetan y son amigos, pero la alta solidaridad hace que antepongan los objetivos organizativos. Este tipo de empresas suele funcionar bien con líderes carismáticos capaces de separar a los trabajadores según su desempeño.
- *Cultura en red*: posee un alto grado de sociabilidad y un bajo valor de solidaridad. Está presente sobre todo en compañías que actúan en entornos muy competitivos que requieren flexibilidad y continuas innovaciones.
- *Cultura mercenaria*: se caracteriza porque la solidaridad es elevada y la sociabilidad baja. Es frecuente en empresas orientadas a objetivos, cuyo entorno es hostil.
- *Cultura fragmentada*: en este caso, ambas variables toman un valor bajo. Es un tipo de cultura que puede ser positiva en situaciones en las que el trabajador necesita actuar individualmente buscando sus propios objetivos.

Hasta ahora se han descrito algunas de las clasificaciones centradas en el contenido de la cultura. Pero, algunos autores han basado su clasificación en aspectos como la fuerza cultural.

Gordon y DiTomaso (1992) consideran que la fortaleza cultural de una organización se pone de manifiesto a través de diferentes variables como la coherencia y la homogeneidad en sus actuaciones, su estabilidad y control interno, el grado de penetración en el mercado de sus productos y servicios, etc.

Cameron y Quinn (1999) establecen una clasificación según la fuerza mostrada por dos variables contrapuestas (orientación interna vs. externa; flexibilidad vs. control), cuya descripción se realizará detalladamente más adelante, ya que es la utilizada en esta tesis.

Otra clasificación centrada en la fuerza cultural ha sido desarrollada por Robbins y Coulter (2010: 46-48). Estos autores establecen dos tipos de culturas organizativas, las *fuertes* y las *débiles*. En las primeras los valores están muy arraigados y ejercen una gran influencia en los miembros de la empresa. En cambio, en las segundas los valores principales de la organización están poco enraizados, lo que implica que no son determinantes del comportamiento de sus trabajadores.

Como se puede apreciar en la tabla 2.6., son muchas las clasificaciones de la cultura organizativa que se han establecido en la literatura (Schein, 1996; Goffee y Jones, 1998).

Tabla 2.6. Tipos de Cultura Organizativa

Autores	Tipos de culturas basadas en el contenido
Amitai Etzioni (1961)	Culturas congruentes. Culturas incongruentes.
Roger Harrison (1972)	Culturas orientadas hacia las personas. Culturas orientadas hacia el trabajo. Culturas orientadas hacia el papel. Culturas orientadas hacia el poder.
Igor Ansoff (1985)	Cultura de previsión. Cultura creativa. Cultura exploratoria. Cultura reactiva. Cultura estable.
Sethia y Von Glinow (1985)	Cultura apática. Cultura preocupada. Cultura exigente. Cultura integradora.
Deal y Kennedy (1985)	Cultura del hombre duro o "machista". Cultura del trabajo duro, juegue mucho (work-hard/play-hard). Cultura de poner en riesgo la compañía (apueste su empresa). Cultura del proceso.
Charles Handy (1986)	Cultura de la <i>misión o proyecto</i> : Atenea. Cultura del "rol": Apolo. Cultura del "poder": Zeus. Cultura de las "personas": Dionisio.
Harrison y Stokes (1990)	Cultura poder. Cultura rol. Cultura logro. Cultura respaldo.
Cameron y otros (1993)	Cultura de anticipación de errores. Cultura de detección de errores. Cultura de creación y mejora continua de la calidad.
Hooijber y Petrock (1993)	Cultura clan. Cultura emprendedora. Cultura de mercado. Cultura burocrática.
James O'Toole (1996)	Meritocracia. Derechocracia. Cientificocracia. Desarrollocracia.
Rob Goffee y Gareth Jones (1998)	Cultura comunal. Cultura en red. Cultura mercenaria. Cultura fragmentada.
Autores	Tipos de culturas basadas en la fortaleza cultural
Gordon y DiTomaso (1992)	Culturas fuertes. Culturas débiles.
Cameron y Quinn (1999)	Cultura clan. Cultura adhocrática. Cultura de mercado. Cultura jerárquica.
Robbins y Coulter (2010)	Culturas fuertes. Culturas débiles.

Fuente: Elaboración propia.

Pero entre ellas, destaca una por su gran aceptación. Se trata de la propuesta por el *Modelo de Valores en Competencia* (Competing Values Model) de Cameron y Quinn (1999). Este modelo define una tipología de cultura organizativa que cuenta con numerosas referencias y además ha sido utilizada en muchas investigaciones empíricas, ya sea en su forma original o con alguna modificación (Desphandé *et al.*, 1993;

Obendhain y Johnson, 2004; Stock y Gowen, 2007). Denison y Spreitzer (1991) consideran que los cuatro tipos de culturas propuestos por Cameron y Quinn (2005) son los prototipos ideales, si bien, en la realidad, la cultura que suele aparecer en las empresas es una combinación de estos tipos ideales, predominando en mayor medida los rasgos de alguna de ellas.

2.2 EL MODELO DE VALORES EN COMPETENCIA

El Modelo de Valores en Competencia fue desarrollado originariamente por Quinn y Rohrbaugh (1983), aunque fue posteriormente adaptado y testado por Denison y Spreitzer (1991) y, por Cameron y Quinn (1999). La clasificación de culturas sugeridas por este modelo ha tenido una gran aceptación por la literatura en las últimas décadas. Son muchos los trabajos que han utilizado este modelo en sus investigaciones para medir el tipo de cultura adoptado por una organización. Consecuentemente, está presente en estudios de diversa naturaleza, como por ejemplo, sobre el liderazgo (Ogbonna y Harris, 2000), los resultados (Cadden *et al.*, 2013), la eficiencia (Denison *et al.*, 2012), el clima organizativo (Denison, 1996), la innovación (Abdullah *et al.*, 2014) o la gestión de calidad (Zu *et al.*, 2010) Se trata, por tanto, de un modelo ampliamente utilizado debido, principalmente, a los valores contrapuestos que utiliza para definir cuatro tipos de cultura (Zammuto y Krakower, 1991).

La definición de cultura en este modelo se realiza mediante dos dimensiones extraídas de los 39 indicadores de eficacia desarrollados por Campbell *et al.* (1974). La primera dimensión considera la orientación de la empresa hacia la estabilidad frente a la flexibilidad, según la importancia que ésta conceda al control y orden (estabilidad), o a la innovación y dinamismo (flexibilidad) para adaptarse a los cambios en el entorno. La segunda dimensión hace referencia a la orientación de la organización, que puede ser externa, cuando se preocupa principalmente por los clientes, los competidores, el entorno, etc. o interna, en la que el centro de atención son los trabajadores, productos, procesos, etc.

Así pues, mediante la combinación de estas dos dimensiones o valores en competencia, Cameron y Quinn (1999) proponen cuatro tipos de cultura: clan, adhocracia, jerárquica y mercado, tal como muestra la figura 2.1.

Figura 2.1: Tipología de culturas de Cameron y Quinn (1999)

Fuente: Adaptada de Cameron y Quinn (1999).

Los cuatro tipos de cultura propuestos se pueden definir a partir de seis factores o rasgos organizativos (ver tabla 2.7), que se describen:

1. El *liderazgo organizativo* hace referencia al estilo de liderazgo, que difiere en función del tipo de cultura. En la cultura clan el líder actúa como un mentor, un facilitador o una madre, mientras que en la cultura adhocrática es un emprendedor, un innovador y una persona capaz de asumir riesgos. En cuanto a la cultura de mercado su líder se caracteriza por ser una persona agresiva muy orientada a los resultados. Por último, el líder en la cultura jerárquica es la persona encargada de coordinar, organizar y tratar de conseguir que la organización funcione eficientemente.
2. Las *características dominantes de la organización* señalan cómo es la organización en su conjunto. Así, la cultura clan se correspondería con la de una organización familiar donde sus miembros comparten las tareas, la información, el éxito, el fracaso, etc. Por otra parte, una empresa con cultura adhocrática se caracteriza por ser un lugar dinámico, en el que los trabajadores asumen muchos riesgos y son muy competitivos. En cambio, en una organización con cultura de mercado sus miembros buscan alcanzar los objetivos fijados y conseguir que su empresa sea líder en el mercado. Finalmente, una organización con cultura jerárquica se caracteriza por el predominio de normas y el control de los procesos.

3. El *vínculo organizativo* se refiere a los factores o mecanismos que ayudan a que la organización permanezca unida. En la cultura clan estos factores serían la lealtad, la sinceridad y el compromiso. En el caso de la cultura adhocrática son el compromiso con la innovación y el desarrollo. En la cultura de mercado es el énfasis en la consecución de los objetivos y en la cultura jerárquica son las reglas y políticas.
4. La *gestión de recursos humanos* incluiría aspectos cómo el ambiente en el trabajo o el trato a los trabajadores, etc. En el caso de la cultura clan destacaría el trabajo en equipo, el consenso y la participación. En la cultura adhocrática se fomenta la asunción de riesgos, la innovación, la libertad de actuación y el individualismo. En cuanto a la cultura de mercado, los directivos desarrollan políticas que fomentan la competitividad y la consecución de objetivos. Por último, la cultura jerárquica se caracteriza por ofrecer seguridad para los trabajadores, previsibilidad y estabilidad en las relaciones del personal.
5. El *criterio de éxito* hace mención a cómo la organización define el éxito, establece los objetivos, recompensas, etc. El éxito en las organizaciones con cultura clan se encuentra en el desarrollo de recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso y la confianza en las personas. En cambio, en la cultura adhocrática se basa en la innovación de productos y en conseguir que la empresa sea líder en innovación. En la cultura de mercado la base del éxito se encuentra en ganar cuota de mercado y superar a la competencia, de modo que la organización sea líder en ventas. Finalmente, el criterio de éxito en la cultura jerárquica es la eficiencia y, para ello, es importante reducir los costes de producción y la obtención de productos de calidad.
6. El *énfasis estratégico* recoge las áreas de la empresa que determinan su estrategia y cómo ésta es determinada. En el caso de la cultura clan la organización hace hincapié en el desarrollo de los recursos humanos, la confianza y participación. La cultura adhocrática enfatiza la adquisición de recursos, la creación de nuevos desafíos y la explotación de nuevas oportunidades. Por otra parte, en la cultura de mercado el interés se centra en las acciones competitivas, la consecución de objetivos y en ganar cuota de mercado. Por último, en la cultura jerárquica el énfasis está en la eficiencia, la estabilidad y el control (Cameron y Quinn, 2005: 26-28).

Tabla 2.7. Factores o rasgos organizativos

Rasgos organizativos	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerárquica
Liderazgo	Mentor, facilitador y constructor de equipos	Emprendedor, innovador y visionario	Productor y competidor	Coordinador y organizador
Características dominantes de la organización	Similar a una familia	Dinámica, competitiva y emprendedora.	Busca ser líder en el mercado.	Normas y control de procesos
Vínculo organizativo	Lealtad, sinceridad y compromiso	Innovación y desarrollo	Logro de objetivos	Políticas y normas
Gestión de recursos humanos	Trabajo en equipo, consenso y participación	Asunción de riesgos, innovación y libertad de actuación	Fomento de la competitividad y la consecución de objetivos	Seguridad, previsibilidad y estabilidad.
Criterio de éxito	Desarrollo de recursos humanos, trabajo en equipo y compromiso	Liderazgo en innovación	Liderazgo en ventas	Eficiencia, reducción de costes y la obtención de productos de calidad.
Énfasis estratégico	Desarrollo de recursos humanos, confianza y participación	Adquisición de recursos, creación y explotación de nuevas oportunidades	Competitividad, consecución de objetivos y ganar cuota de mercado	Eficiencia, estabilidad y control

Fuente: Elaboración propia.

De este modo, en función de cómo se aplican en cada empresa cada uno de los seis rasgos culturales es posible establecer cuatro tipos ideales de culturas. Estos tipos de cultura son:

Cultura clan: Considera importante la flexibilidad y la orientación interna. En ella la organización es como una familia donde se fomenta el trabajo en equipo, el compromiso y la implicación bajo una atmósfera de cooperación. Por ello, el mecanismo de control en estas empresas es la socialización interna (Yu y Wu, 2009). En este tipo de cultura los miembros de la empresa comparten plenamente los valores y objetivos comunes. Según Wilkins y Ouchi (1983), esta cultura organizativa puede ser desarrollada en empresas con personal estable durante un largo periodo de tiempo que mantienen gran cantidad de interacciones, y en la que no hay alternativas institucionales. Además, estas organizaciones ponen énfasis en los beneficios que pueden obtener a largo plazo si realizan una adecuada gestión de recursos humanos. Por tanto, el éxito de estas empresas se define en términos de sensibilidad hacia sus miembros y clientes.

Cultura adhocrática: También valora más la flexibilidad que el control pero su orientación es externa. Suele encontrarse en empresas que buscan ser líderes en un mercado cuyo entorno es muy dinámico y a veces inestable, como por ejemplo las industrias cinematográficas, consultoras, organizaciones dedicadas al desarrollo de software, empresas aeronáuticas, etc. Entre sus objetivos destacan la creatividad, la asunción de riesgos, la individualidad, la iniciativa, etc. Por ello, el valor que mantiene unidas a estas empresas es su compromiso con la experimentación y la innovación. De este modo, su éxito radica en la obtención de productos o servicios nuevos y únicos.

Cultura de mercado: Busca una perspectiva externa con la que diferenciarse pero utiliza la estabilidad y el control para lograr sus objetivos de competitividad externa e interna y de productividad. Además, en este tipo de cultura también se intenta ser líder del mercado y para ello es muy importante minimizar los costes de transacción (proveedores, clientes, contratos, etc). Por ello, su orientación a largo plazo está centrada en acciones competitivas que le permitan lograr sus objetivos, definidos en términos de penetración y cuota de mercado. Las organizaciones con esta cultura suelen basar sus decisiones en el mecanismo de precios. Este hecho obliga a la empresa a disponer de un sistema de información eficiente, en el que los expertos en contabilidad, finanzas o informática, juegan un papel muy importante.

Cultura jerárquica: Está basada en la estabilidad y el control junto con una orientación interna. Se caracteriza por presentar gran cantidad de normas con la finalidad de conseguir la eficiencia, la estandarización de procesos, tipificación de productos, etc. Está presente en organizaciones con estructuras muy bien definidas, en las que se ejerce un estricto control y se establecen claramente las responsabilidades de sus miembros. De hecho, el mecanismo utilizado para mantener este tipo de culturas es el control (Yu y Wu, 2009). Los objetivos a largo plazo son la estabilidad y la eficiencia, que se consiguen mediante una programación de la producción fluida y a bajo coste.

Para finalizar este epígrafe se debe tener en consideración que estos cuatro tipos puros de culturas van a ser más o menos adecuados dependiendo de las características y objetivos de la empresa objeto de estudio. Por ello, se debe tener en cuenta que en ocasiones, las organizaciones pueden adoptar rasgos de diferentes culturas y seguir culturas mixtas, como una mezcla de los tipos puros señalados.

Esta clasificación basada en valores contrapuestos, es considerada como muy completa y de gran importancia para los investigadores de esta área de la administración de empresas (Zammuto y Krakower, 1991). Por estas razones ha sido considerada para realizar este estudio.

A continuación, se explicará la importancia que esta variable tiene en las empresas para la implantación de un sistema de gestión de calidad y que los investigadores han asociado a las funciones que ésta desempeña.

2.3. CULTURA ORGANIZATIVA Y GESTIÓN DE CALIDAD

Una vez revisada la importancia de la cultura organizativa y sus tipos, en este apartado se pretende conocer qué tipo de cultura sería el más adecuado para apoyar los procesos de gestión de calidad. La literatura especializada en el estudio de la cultura de las organizaciones ha señalado que la cultura puede incidir como un estímulo o como un factor limitador de la consecución de los objetivos empresariales. De hecho, los diferentes tipos culturales que se han señalado en las clasificaciones estudiadas en el apartado anterior ponen de manifiesto que cada una de ellas se adapta mejor que otras a las características de las empresas. A modo de ejemplo, las culturas adhocráticas favorecen el desarrollo con éxito de actividades ligadas a la innovación (Naranjo-Valencia *et al.*, 2011). En el caso de este trabajo, se tratará de analizar qué tipo de cultura organizativa, en base al modelo seleccionado, facilitaría la implantación de los criterios contemplados en el modelo de excelencia.

2.3.1. La cultura organizativa y la gestión de la calidad total

Cameron y Quinn (1999) señalan aquellos valores competitivos que podrían ayudar a la organización a implementar un sistema de GCT. Estos valores se presentan en la tabla 2.8.

Algunos autores han estudiado qué factores culturales son los que más se adaptan a la implantación por parte de la empresa de un sistema de GCT (Anderson *et al.*, 1994; Detert *et al.*, 2000; Irani *et al.*, 2004). Según estos autores, las organizaciones que potencian los factores que presenta la cultura clan, pueden implantar con éxito un programa de GCT. Análogamente, Page y Curry (2000) y Lakhe y Mohanty (1994) indican que para conseguir que la GCT funcione correctamente la cultura organizacional debe cambiar y caracterizarse por su orientación al cliente, el apoyo de la alta dirección y el compromiso de los empleados, variables que como podemos apreciar

están presentes, la mayoría de ellas, en la cultura clan y en la adhocrática (Schneider *et al.*, 1996).

Tabla 2.8: Valores culturales que facilitan la implantación de un sistema de GCT

Tipo de Cultura	Dimensión de GCT
Clan	Autonomía de los trabajadores Trabajo en equipo Participación de los empleados Desarrollo de RRHH Comunicación abierta
Adhocracia	Crear nuevos estándar, productos, etc Mejora continua Anticiparse a las necesidades (orientación al cliente) Encontrar soluciones creativas
Jerárquica	Detección de error Procesos de control Solución de problemas de forma sistemática Aplicar herramientas de calidad (gráfico de Pareto, gráfico de afinidad, etc) Medición
Mercado	Medir las preferencias de los consumidores Aumentos de productividad Involucrar a clientes y proveedores Aumentar la competitividad Crear colaboradores

Fuente: Elaboración Propia.

También Buch y Rivers (2001) y Waldman (1993) señalan que estas variables favorecen los programas de GCT. Por otra parte, la cultura clan tiene una orientación interna e investigaciones como las de Cartwright (1993), Webley y Cartwright (1996) encontraron que esta orientación favorece la GCT.

Neal *et al.* (2005) consideran que el clima organizacional favorece la formación y la motivación, variables que forman parte de la cultura Clan y Adhocrática. Esto permite según Yeo y Neal (2004) y Osterman (1994) el éxito de un sistema de GCT.

En el caso de la cultura adhocrática, además de las características anteriores, la anticipación a las necesidades del cliente, las continuas innovaciones y su flexibilidad podrían hacer posible el éxito de GCT (Damanpour, 1991; Kanji y Asher, 1996). En este sentido, Douglas y Judge (2001) encontraron evidencia empírica de que una gran exploración (orientación externa), propia de la cultura adhocrática y de mercado, guarda una relación positiva con la implantación y éxito de la GCT.

Jabnoun y Sedrani (2005) examinaron las relaciones entre las prácticas de la GCT, la calidad y los resultados, estudiando qué dimensiones culturales eran compartidas por las empresas que constituyeron su muestra de 81 organizaciones de los Emiratos Árabes Unidos. Los análisis de datos realizados pusieron de manifiesto que las

cuatro dimensiones de la GCT que consideraron (orientación al consumidor, calidad, formación y benchmarking) en general estaban relacionadas con todas las medidas de los resultados. Respecto a la relación entre la cultura organizativa y la GCT sus resultados fueron similares a los de Dellana y Hauser (1999), de modo que las culturas adhocrática y clan eran las que más facilitaban la implantación de ésta. Además, las dimensiones de la GCT (orientación al consumidor y mejora continua) junto con la cultura organizativa fueron las que mayor efecto tenían sobre la rentabilidad empresarial.

Otro estudio relevante en esta área es el de Prajogo y McDermott (2011) en el que investigaron la relación entre los cuatro tipos de cultura organizativa propuestos por Cameron y Quinn (2005) y cuatro tipos de resultados (calidad del producto, calidad del proceso, innovación de productos e innovación de procesos). Hallaron que la cultura adhocrática estaba relacionada con tres de las medidas de los resultados (calidad del producto, innovación de productos e innovación de procesos). Además, la cultura de mercado influía en la calidad de los productos y, las culturas clan y jerárquica, caracterizadas por su orientación interior, determinaban la calidad de los productos y los procesos. Los hallazgos de este estudio ponen de manifiesto la importancia de la combinación de flexibilidad y orientación externa, presentes en la cultura adhocrática, para obtener mejores resultados de la innovación de productos y procesos y, productos de más calidad.

Otros trabajos han señalado que la cultura organizativa es clave para implantar con éxito sistemas de gestión de calidad, como la GCT, la metodología de mejora de procesos Six Sigma o el Modelo de Excelencia EFQM, (Deming, 1986; Juran, 1988; Dean y Bowen, 1994; Hackman y Wageman, 1995; Powell, 1995; Tata y Prasad, 1998; Castka *et al.*, 2003; Kujala y Lillrank, 2004; Metri, 2005). En este sentido, la relación entre la cultura organizativa, como variable fundamental para la implantación de un sistema de gestión de calidad total y los sistemas de gestión de calidad ha sido tratada desde varias perspectivas. Una de estas corrientes está formada por los estudios que analizan qué cultura organizativa es la más adecuada para GCT (Desphandé *et al.*, 1993; Dellana y Hauser, 1999; Dellana y Hauser, 2000; Lagrosen, 2003; Irani *et al.*, 2004; Zu *et al.*, 2011; Giménez-Espín *et al.*, 2012). En este caso, la mayoría de los estudios consideran que las culturas tipo clan y adhocrática son las adecuadas para este propósito. Así lo concluyen, por ejemplo, los estudios de Dellana y Hauser (1999, 2000)

en los que emplean el Modelo de Cameron y Quinn (1999) y el Modelo Malcolm Baldrige. Otra vertiente la constituyen los trabajos que intentan identificar qué valores culturales son más idóneos para la GCT (Chang y Wiebe, 1996; Buch y Rivers, 2001; Sousa-Poza *et al.*, 2001; Prajogo y McDermott, 2005; M. *et al.*, 2009; Baird *et al.*, 2011). Por ejemplo, Baird *et al.* (2011) utilizan la clasificación de cultura organizativa propuesta por O'Reilly *et al.* (1991) y una muestra de 364 empresas manufactureras y de servicios Australianas. Estos autores encuentran que la dimensión cultural “trabajo en equipo/respeto por las personas” es la más importante para mejorar el uso de las prácticas de GCT (gestión de proveedores, análisis de datos de calidad, diseño de productos y servicios y, gestión de procesos). También Souza-Poza *et al.* (2001) trataron de relacionar la influencia que tiene la cultura organizativa en la implantación de la GCT en tres países (Estados Unidos, Suiza y Sudáfrica). Para ello, midieron la cultura organizativa mediante el modelo de Quinn y Rohrbaugh (1983) y emplean una muestra de 133 empresas industriales de los países considerados. Sus resultados indicaron que los valores culturales que permiten la implantación de la GCT varían según el país. De este modo, en Estados Unidos destacaba la cultura orientada a la tarea, en Suiza las culturas orientadas a las personas y al exterior, y en Sudáfrica la orientada a las personas.

Otra de estas investigaciones es la de Prajogo y McDermott (2005). Estos autores miden la cultura organizativa a través del modelo de Cameron y Quinn (1999) y la GCT mediante el modelo Malcolm Baldrige. Además, agrupan las prácticas de la GCT en tres grupos. El primero de ellos está formado por las variables liderazgo y personas, el segundo por las variables orientación al consumidor y procesos y, el tercero por la planificación y la información sobre calidad. Para analizar la relación entre la cultura organizativa y las prácticas de la GCT utilizan una muestra de 194 empresas australianas. Sus resultados indican que, la cultura clan y adhocrática, las culturas más flexibles, están más relacionadas con el grupo primero y segundo de prácticas de la GCT respectivamente, mientras que las culturas más basadas en el control, mercado y jerárquica, lo están con el grupo tercero. Pero la cultura clan también está relacionada positivamente con el resto de grupos y las culturas adhocrática y de mercado con el grupo segundo aunque en menor medida. Por tanto, sus conclusiones sugieren que las prácticas de la GCT requieren diferentes tipos de culturas, hecho conocido como visión pluralista de la gestión de calidad total.

El trabajo de Giménez-Espín *et al.* (2012) estudia la relación entre los tipos de cultura organizativa propuestos por Cameron y Quinn (1999) y la GCT medida mediante las dimensiones propuestas por Flynn *et al.*, (1994) y una muestra de 451 empresas españolas con más de 50 trabajadores. Sus resultados indican que las culturas adhocráticas y mixtas (mezcla de la cultura clan y adhocrática y con una doble orientación interna y externa) están relacionadas positivamente con la GCT.

Los estudios que analizan qué valores culturales son los más adecuados para la GCT han originado dos corrientes o visiones de la relación entre estas variables, denominadas unitaria y pluralista, según se considere que un sistema de calidad pueda ser implantado en una organización en la que predomina un tipo de cultura o por el contrario sea necesaria la aportación de diferentes valores culturales procedentes de varias culturas (Bright y Cooper, 1993; Kekäle y Kekäle, 1995; Prajogo y McDermott, 2005).

Finalmente, algunos trabajos estudian la relación entre la cultura organizativa y otros sistemas de calidad (Zu *et al.*, 2011). En el estudio de Zu *et al.* (2011) se analizan las relaciones críticas entre la cultura organizativa y diez de las prácticas de calidad de GCT y Six Sigma. Realizaron su estudio con una muestra de 226 plantas industriales estadounidenses, encontrando que las culturas clan y de mercado son las que presentan un mayor número de relaciones con estas prácticas. Así, la cultura clan está relacionada positivamente con casi todas las prácticas de GCT incluidas en el estudio (apoyo de la alta dirección, relaciones con proveedores, gestión de los trabajadores, diseño de productos y servicios y gestión de procesos) y con las tres prácticas de Six Sigma consideradas (estructura, procesos de mejora y énfasis en las medidas). Por otra parte, la cultura de mercado afecta a todas las prácticas de GCT, menos con las relaciones con proveedores, y también lo está con las prácticas de Six Sigma. Sin embargo, la cultura adhocrática sólo tiene relación con la estructura de Six Sigma y la cultura jerárquica no mantiene relación con ninguna de las prácticas de calidad consideradas en su trabajo.

Para finalizar este punto en la tabla 2.9 se recogen, por orden cronológico, otros estudios que ponen de manifiesto la relación entre la cultura y la gestión de calidad.

Tabla 2.9. Cultura organizativa y gestión de calidad

Autores	Variables	Características del estudio
Castka <i>et al.</i> (2003)	Modelo de Excelencia EFQM	Investigación teórica en la que sus autores proponen una nueva versión del Modelo de Excelencia EFQM incorporando factores de equipo que actúan como nexo de unión entre los criterios facilitadores y los criterios de resultados. Uno de estos factores intangibles es una cultura organizativa basada en la autonomía, la creatividad, la participación, la confianza o el consenso
Kujala y Lillrank (2004)	Gestión de calidad total	Análisis teórico en el que sus autores consideran que el éxito de la implementación de la GCT es mayor si la cultura organizativa de la empresa es adecuada a los valores y principios básicos de la GCT. Este tipo de cultura es denominada “cultura de calidad”
Metri (2005)	Gestión de calidad total	Estudio teórico que describe los factores críticos del éxito de la GCT. La revisión de la literatura realizada por el autor le hace concluir que son diez los factores fundamentales para el éxito de la GCT y entre ellos se encuentra la cultura organizativa
Davis <i>et al.</i> (2007)	Modelo de Excelencia EFQM	Trabajo en el que se analiza el efecto de la cultura organizativa en la implantación del Modelo de Excelencia EFQM en universidades del Reino Unido. Sus autores consideran que si los miembros de la organización comparten la cultura de la empresa, este modelo podrá ser implantado con éxito
Chung <i>et al.</i> , (2010)	Gestión de calidad total	Estudio empírico que investiga la relación entre la implementación estratégica de la GCT (estrategias de liderazgo en costes y diferenciación), la cultura organizativa, las actividades de la GCT y los resultados. Utiliza una muestra de 73 empresas de alta tecnología de Taiwán. Sus resultados indican que las organizaciones con culturas organizativas fuertes podían desarrollar mejor sus actividades de GCT
Roldán <i>et al.</i> , (2012)	Gestión de calidad total	Investigación empírica que analiza el efecto de diferentes tipos de culturas organizativas sobre la efectividad en la implantación de la gestión de calidad total. La cultura es medida mediante el Modelo de Cameron y Quinn (2005). Utilizan una muestra de 113 empresas españolas que han implantado sistemas de GCT y analizan la relación entre las variables consideradas mediante ecuaciones estructurales. Sus resultados confirman las relaciones entre la cultura de anticipación de errores y la cultura de creación de calidad y el rendimiento de los programas de GCT
Haffar <i>et al.</i> (2013)	Gestión de calidad total	Trabajo empírico que estudia el efecto mediador de la preparación de los trabajadores en la relación entre la cultura y la implementación de la gestión de calidad total. Los resultados muestran que la preparación del trabajador es muy importante para implantar este sistema de calidad, pues ejerce un efecto mediador en la relación entre la cultura y la implantación de dicho sistema.
Bolboli y Reiche (2014)	Modelo de Excelencia EFQM	Estudio teórico cuyo objetivo es conocer qué base cultural debe prevalecer en una empresa que desee realizar su actividad de acuerdo al modelo EFQM. Sus conclusiones indican que dicho modelo puede implantarse sin realizar grandes esfuerzos para cambiar la cultura que posea dicha organización
Valmohammadi y Roshanzamir (2015)	Gestión de calidad total	Trabajo empírico que estudia en un mismo modelo las relaciones entre la cultura organizativa, la GCT y los resultados mediante ecuaciones estructurales. La GCT es medida mediante los 6 criterios del modelo MBNQA de 2011-2012. La cultura es medida mediante el Modelo de Cameron y Quinn (2005). Utilizan una muestra de 209 empresas farmacéuticas de Teherán. Sus resultados muestran una relación positiva entre cada tipo de cultura y las 6 dimensiones de la GCT. Además, la cultura tiene un efecto positivo y significativo en los resultados de forma directa e indirecta a través de la GCT

Continuación Tabla 2.9. Cultura organizativa y gestión de calidad

Autores	Variables	Características del estudio
Pakdil y Leonard (2015)	Prácticas de gestión de calidad	Investigación teórica que relaciona las culturas propuestas por Cameron y Quinn (1999) y, una cultura adicional, denominada equilibrada, con varias prácticas de gestión de calidad (mejora continua, control estandarización, involucración de los trabajadores,...)
Wu (2015)	Prácticas de gestión de calidad	Estudio empírico sobre el efecto de la cultura organizativa en las prácticas de gestión de la calidad en empresas de China. Utiliza una muestra de 397 empresas manufactureras chinas y emplea la metodología de ecuaciones estructurales. Sus resultados indican que la cultura, concretamente la cultura de calidad, tiene un efecto positivo y significativo sobre las prácticas de calidad infraestructurales (apoyo de la alta dirección, formación y trabajo en equipo)
Losonci <i>et al.</i> (2017)	Calidad de las prácticas de producción	Investigación empírica que analiza el efecto de diferentes tipos de culturas y subculturas organizativas sobre la calidad de las prácticas productivas. Utilizan el Modelo de Cameron y Quinn (2005), siendo la cultura clan y de mercado los predictores más fuertes de la calidad

Fuente: elaboración propia.

Si bien la importancia de la cultura organizativa para la GCT ha sido puesta de manifiesto en la literatura, un aspecto que ha sido menos tratado ha sido el estudio de la relación entre cultura y el modelo EFQM.

Aunque como anteriormente se ha podido constatar ambos sistemas tienen muchos elementos comunes, también existen algunas diferencias entre ellos, por lo que el modelo de excelencia podría requerir aspectos distintos de la cultura organizativa que los señalados para la GCT. El siguiente apartado se centra en su estudio.

2.3.2. La cultura organizativa y el modelo EFQM

La literatura indica que la cultura puede ser clave para conseguir una organización excelente en todas sus áreas, permitiendo resultados sean superiores a los de la competencia (Schein, 1984). Sin embargo, a pesar de ello, hasta ahora no han aparecido estudios empíricos que analicen qué tipo de cultura es la más adecuada para implantar el modelo EFQM.

Como se ha podido observar, tras describir el primer capítulo, el modelo que propone la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad supone que las organizaciones deben desarrollar sus criterios facilitadores con una clara orientación al mercado (Davies *et al.*, 2007) y controlar rigurosamente la gestión de sus procesos (Russell, 2000), por lo que la orientación externa y hacia el control son muy importantes.

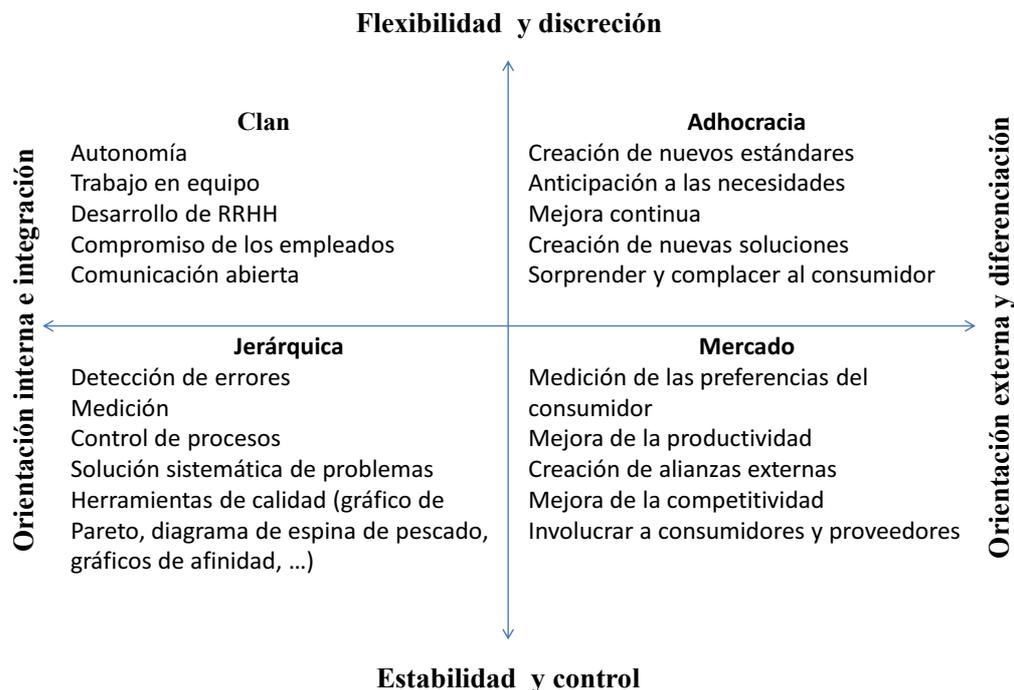
En este sentido, existen estudios que señalan la importancia que la orientación al consumidor tiene para los programas de calidad, tanto para la GCT (Desphandé *et al.*,

1993; Dean y Bowen, 1994; Flynn *et al.*, 1994; Mehra *et al.*, 2001; Sila y Ebrahimpour, 2002; Tarí y Sabater, 2004; Hietschold *et al.*, 2015), como para el Modelo EFQM (Nabitz *et al.*, 2001; Tarí y Sabater, 2004; Calvo-Mora *et al.*, 2005; Conti, 2007). La razón de este hecho es que gracias a la orientación externa las empresas pueden conocer y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes (Laforet, 2008) y desarrollar productos más acordes a sus deseos (Goffin y New, 2001). A su vez, estos factores permitirán que la organización mejore sus resultados en los clientes y en la sociedad, y éstos incrementarán los resultados clave de la organización (Conti, 2007). Es por ello, que este modelo tiene una clara vocación al mercado, de modo que sus directivos deben desarrollar políticas de recursos humanos que permitan formar a sus trabajadores en este aspecto, realizar alianzas con proveedores, competidores y asignar los recursos necesarios para realizar a estas políticas.

Además, el modelo muestra que los agentes facilitadores, liderazgo, política y estrategia, personas y, alianzas y procesos, impulsan a los procesos de la organización y éstos a su vez generan los resultados (Conti, 2007; Calvo-Mora *et al.*, 2014b). La Fundación considera que la gestión de procesos debe estar enfocada a la mejora continua, orientada al consumidor y a la estabilidad. Estos aspectos pueden lograrse mediante la reducción de la variabilidad de procesos, el control estadístico y el mantenimiento preventivo, junto con una producción orientada a la satisfacción del consumidor y a los accionistas. Por tanto, la gestión de procesos debe basarse en el control y la orientación externa (EFQM, 2010).

Por otra parte, Cameron y Quinn (2005) han estudiado las estrategias de calidad que emplean las organizaciones según su cultura. La siguiente figura resume dichas políticas. Como se señaló en el capítulo primero, el modelo EFQM difiere de la GCT pero ambos sistemas de calidad comparten muchos aspectos.

Como se puede observar en la figura 2.2 la cultura de mercado posee la orientación externa y al control. De hecho, las organizaciones con este tipo de cultura tienen orientación externa y realizan un estricto control con la finalidad de mejorar su competitividad y conseguir los objetivos establecidos (Cameron y Quinn, 2005).

Figura 2.2. Cultura Organizativa y estrategias de calidad

Fuente: Adaptada de Cameron y Quinn (1999).

Para ello, estas empresas con este tipo de cultura desarrollan nuevos productos, miden las preferencias del consumidor y controlan sus procesos para ser más eficientes y productivas, lo que les permite satisfacer mejor las necesidades de los consumidores, aumentar su cuota de mercado y sus resultados financieros (Hendricks y Singhal, 2001; Kaynak, 2003). Además, su alta dirección lleva a cabo iniciativas como la mejora continua (Beer, 2003), exigen a sus empleados involucración y participación en las políticas de la empresa (Naor *et al.*, 2008) y establecen alianzas con clientes y proveedores (Cameron y Quinn, 2005), lo que les permite conocer las necesidades y expectativas de éstos (Flynn *et al.*, 1994). También, estas organizaciones hacen uso de información relativa a la calidad, emplean el diseño de productos y servicios y la gestión por procesos (Zu *et al.*, 2010). De este modo, la obtención sistemática de datos relativos a la calidad y su análisis favorecen la mejora continua (Hackman y Wageman, 1995). Además, en la etapa de diseño de productos y servicios estas empresas utilizan la estandarización para desarrollar rápidamente nuevos productos con un reducido número de componentes. Del mismo modo, intentan reducir la variabilidad de sus procesos, el número de productos defectuosos y sus costes de producción (Ahire y Dreyfus, 2000). Por estos motivos, las organizaciones con este tipo de cultura organizativa parecen adecuadas para implantar con éxito el modelo EFQM.

Por el contrario, las empresas con cultura clan tienen orientación interna y hacen hincapié en la flexibilidad y no en el control (Cameron y Quinn, 2005). De hecho, los directivos fomentan valores como la cohesión, la participación y las relaciones humanas, pero no desarrollan valores relacionados con la orientación al mercado (Cameron y Quinn, 2005). Además, el carácter flexible de estas organizaciones hace que sus líderes no orienten la gestión de sus procesos a una gestión sistemática de los mismos, sino a la creación de nuevos y diferentes procesos (Prajogo y McDermott, 2011). Sin embargo, el Modelo EFQM necesita una gestión de procesos sistemática que tienda a reducir su variabilidad (EFQM, 2010). Así pues, como las empresas con cultura clan no tienen orientación exterior y no realizan la gestión de procesos que requiere el modelo EFQM, parece creíble que este tipo de cultura organizativa no favorecerá la implantación con éxito del mismo.

En cambio, las organizaciones con cultura adhocrática sí están orientadas al mercado y sus líderes basan sus políticas en la innovación, el crecimiento, la adaptación al entorno y los cambios en las demandas de los consumidores (Cameron y Quinn, 2005; Naor *et al.*, 2008). Además, en estas empresas los empleados trabajan en proyectos, de forma independiente y gozan de cierta autonomía sobre los mismos. Para ello, sus organizaciones aportan los recursos necesarios para formarlos y aumentan sus habilidades y conocimientos (Yeung *et al.*, 1991). De este modo, estas empresas disponen de empleados que conocen las necesidades y expectativas de los consumidores (Laforet, 2008). Sin embargo, la gestión de procesos en este tipo de organizaciones no está basada en el control, sino en la creación de nuevos estándares o en encontrar nuevas y creativas soluciones (Cameron y Quinn, 2005). Así pues, la mejora de procesos que realizan estas empresas está basada en la innovación y el reemplazamiento de éstos en función del nuevo proyecto desarrollado (Detert *et al.*, 2000). Por tanto, estas empresas no ejercen la gestión sistemática de procesos que requiere el Modelo EFQM, aunque, por otro lado, pueden desarrollar otros agentes facilitadores del modelo tal como éste requiere, como por ejemplo el liderazgo. Por ello, en principio esta cultura organizativa podría facilitar la implantación con éxito de los criterios facilitadores al estar orientada externamente.

Por último, las organizaciones con cultura jerárquica tienen orientación interna y hacen énfasis en el control de sus procesos mediante normas y procedimientos estandarizados (Zu *et al.*, 2010). A pesar de su orientación interna, los directivos de

estas empresas forman a sus trabajadores para mejorar la atención al cliente y conocer las necesidades y expectativas de los consumidores (Cameron y Quinn, 2005). También, estas compañías utilizan estrategias de control muy estrictas, como por ejemplo claras líneas de autoridad y de decisión, o el establecimiento de procesos basados en rutinas y normas (Cameron y Quinn, 2005). Además, lo que es más importante, gestionan sus procesos como el Modelo EFQM requiere, ya que emplean herramientas de calidad como el control estadístico de procesos, el mantenimiento preventivo o la reducción de la variabilidad de procesos (McDermott y Stock, 1999; Kaynak, 2003). Así pues, este tipo de cultura a pesar de su falta de orientación al mercado podría favorecer la implantación del modelo EFQM, ya que su gestión de procesos es acorde a las exigencias del modelo y, además, desarrollan políticas que les permiten conocer a los consumidores y mejorar la atención que les prestan.

Por tanto, como una primera aproximación se puede considerar que la cultura de mercado sería la más adecuada para la implantación del modelo, seguidas de las culturas jerárquicas y adhocráticas. En cambio, la cultura clan no apoyaría de forma tan clara el modelo de Excelencia.

Sin embargo, para el análisis de esta idea de forma más rigurosa, en el siguiente apartado, se estudia con mayor profundidad la relación entre las culturas organizativas propuestas por Cameron y Quinn (1999) y cada uno de los subcriterios de los agentes facilitadores del modelo EFQM.

2.4. RELACIONES ENTRE LA CULTURA Y LOS AGENTES FACILITADORES DEL MODELO EFQM

Las características de cada tipo de cultura pueden facilitar, en mayor o menor medida, la aplicación del modelo EFQM en las organizaciones. En este apartado, se estudia la relación entre la cultura organizativa y cada uno de los criterios facilitadores de este modelo a partir de los diferentes subcriterios que los componen. Para ello, primero se describirán los subcriterios incluidos en el criterio considerado y, a continuación, se analizará la relación entre éstos y cada cultura. Finalmente, se mostrará una tabla resumen de los subcriterios que la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM, 2013) ha establecido para ese criterio y si se ha encontrado evidencia teórica que los relacione con los tipos de culturas propuestos.

2.4.1. La cultura y el criterio de liderazgo

Cameron y Quinn (2005) consideran que los valores competitivos del estilo de liderazgo que poseen las culturas propuestas en su modelo pueden influir en la gestión de la calidad. En el caso de la cultura clan sería a través del desarrollo humano y la participación, en la adhocracia mediante la innovación y el uso de nuevos recursos, en la cultura de mercado gracias al control o la orientación al mercado y en la cultura jerárquica a través del control y la eficiencia en sus procesos.

El modelo EFQM sugiere que “*los líderes excelentes permiten la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre la excelencia*” (EFQM, 2013).

El primer subcriterio hace referencia al *desarrollo de la visión de la empresa*. Cuando una organización desea mejorar sus resultados globales, su equipo directivo debe conocer la posición que ocupa su empresa en su sector. A continuación, ha de establecer los objetivos que desea lograr, que deben ser congruentes con su misión, visión y valores. Son precisamente estos elementos intangibles los que constituyen los cimientos de la cultura organizativa. Así pues, los líderes para desarrollar estos activos inmateriales deben estar orientados a la consecución de objetivos, que deberán abarcar a toda la empresa. Para ello, deben comprometerse a su consecución aportando los recursos necesarios, formando a sus trabajadores para que puedan desarrollar dicha labor y fomentando el “empowerment”, la innovación y la creatividad (Membrado Martínez, 2007: 24-26).

El segundo subcriterio se refiere al *proceso de gestión* que deben realizar los líderes. Según Membrado Martínez (2007: 26) el modelo requiere una gestión por procesos. Este tipo de gestión consiste, básicamente, en lograr que la organización adopte un carácter horizontal, donde los procesos sean inter-funcionales y la empresa se oriente al cliente final. Para ello, es fundamental que los directivos clasifiquen los procesos y definan aquellos considerados como procesos clave para la organización, que tienen que ser controlados para evitar desviaciones respecto a los objetivos establecidos. Para conseguir este fin, deberán definir e implantar procesos que permitan desarrollar la política y estrategia de la organización, utilizar indicadores para medir los resultados clave generados por dichos procesos e introducir mejoras basadas en la creatividad, la innovación y el aprendizaje (Membrado Martínez, 2007: 26).

El tercer subcriterio hace referencia a la *relación de los líderes con clientes, partners y representantes de la sociedad*. En cuanto a las relaciones con clientes, los directivos deben planificarlas y estructurarlas de modo que les permitan saber cuáles son sus necesidades y expectativas. Esta planificación puede incluir una agenda de contactos o reuniones que sirva para recoger información sobre su satisfacción, la calidad del producto, etc. También los directivos han de establecer cómo deben comportarse sus empleados con los clientes, para lo cual pueden utilizar la formación, la colaboración de los trabajadores en el diseño de productos o visitas del personal a las empresas de los clientes. Respecto a las relaciones de la organización con sus “partners” (proveedores y otras organizaciones), la dirección debe establecer alianzas, fortalecer las relaciones de asociación, promocionar la empresa en el exterior y conseguir el reconocimiento de ésta por parte de la sociedad (Membrado Martínez, 2007: 27).

El cuarto subcriterio indica que los directivos deben transmitir la política y estrategia y, los objetivos de la empresa a todos sus miembros, es decir tienen que *reforzar la cultura de excelencia*. Además, deben hacerlo de manera que la entiendan y se basen en dichos objetivos cuando realicen su trabajo. Los líderes tratarán de ser accesibles y mantener una comunicación fluida con los trabajadores que les permita resolver sus dudas y problemas. Además, han de ayudar a los empleados para que logren sus objetivos. Para ello, pueden proporcionarles formación, promocionarlos, reconocer sus esfuerzos, escucharlos activamente, etc. (Membrado Martínez, 2007: 28).

Finalmente, el quinto subcriterio considera cómo los líderes *“definen e impulsan el cambio”* en su organización. Los factores que pueden favorecerlo suelen clasificarse en dos tipos: internos y externos. Los primeros, pertenecen a la empresa, como la motivación de sus miembros, la pérdida de trabajadores valiosos, las limitaciones presupuestarias, etc. Los segundos, no pertenecen a la organización, como la aparición de nuevos clientes, cambios en las preferencias de los consumidores, cambios tecnológicos,... Corresponde a los líderes promover que su compañía se adelante a los cambios del entorno. Con esta finalidad han de establecer nuevos modelos de gestión, identificar y afrontar inversiones, fomentar el conocimiento mediante reclutamiento o formación, etc. Además, han de comunicar los cambios y las razones de los mismos a todos los grupos de interés y asegurarse de que éstos han sido efectivos, a través del control de los resultados. También deben dotar a la organización de los fondos necesarios para realizar dichos cambios (Membrado Martínez, 2007: 29).

Planteados estos subcriterios, se analizará qué tipo de cultura es la que mejor se adaptaría a ellos.

Respecto al primer subcriterio, la cultura clan tiene directivos que promueven valores, como la comunicación abierta, la participación, el trabajo en equipo, el “empowerment”, etc., de acuerdo con su visión y misión (Desphandé *et al.*, 1993; Black y Porter, 1996; Van der Wiele y Brown, 2002). Sin embargo, el estilo de liderazgo llevado a cabo en esta cultura no se ajustaría a los dos siguientes subcriterios, *proceso de gestión y relación con clientes, partners y representantes de la sociedad*, pues carece de orientación externa y de énfasis en el control de procesos y resultados (Roh *et al.*, 2008).

En cuanto al cuarto subcriterio, los líderes de la cultura clan *refuerzan la cultura de excelencia* ya que escuchan a sus trabajadores, los forman y los motivan para que logren las metas de la organización y participen en actividades de mejora (Losonci *et al.*, 2017). Por otra parte, la fuerte orientación interna de estas organizaciones hace que sus líderes se centren más en sus trabajadores que en impulsar cambios en su empresa (Assad y Omer, 2016; Beer, 2003). Por tanto, esta cultura no se ajustaría a los requisitos del criterio de liderazgo.

En segundo lugar, los líderes de la cultura adhocrática desarrollan la visión y misión de la empresa potenciando el trabajo en equipo, trabajando por proyectos en los que los miembros de cada equipo colaboran entre sí, comparten información y mantienen una comunicación fluida entre ellos (Roh *et al.*, 2008). También, sus trabajadores realizan continuas innovaciones y mejoras, tanto en sus actividades como en los productos y servicios fabricados, ya que son formados para ello y pueden tomar sus propias decisiones lo que aumenta su motivación y participación (Asaad y Omer, 2016; Dun y Wilderom, 2016).

Por otra parte, esta cultura posee una clara orientación exterior (Douglas y Judge, 2001; Cameron y Quinn, 2005). Gracias a ella, la empresa intenta adelantarse y satisfacer las necesidades de sus clientes mediante el desarrollo de nuevos productos y servicios y la creación de soluciones innovadoras (Ahmadi *et al.*, 2012). De este modo pueden realizar una gestión por procesos basada en la innovación que les permite conocer sus procesos clave, apoyar su política y estrategia y permitir un gobierno eficaz de la empresa (Assad y Omer, 2016). También realizan alianzas con proveedores y otras organizaciones (Pakdil y Leonard, 2015; Zu *et al.*, 2010) e invierten en nuevas

tecnologías les permite ahorrar recursos, generar menos desechos y, por tanto, respetar el medio ambiente (Zhang y Tansuhaj, 2007). Por ello, en estas empresas se ejerce un liderazgo adecuado a los subcriterios del modelo EFQM.

Los líderes de las organizaciones con cultura jerárquica actúan como organizadores y administradores que desarrollan la misión y visión de su empresa a través del establecimiento de reglas, la meritocracia o la jerarquía (Prajogo y McDermott, 2011). Algunos de estos valores, como la meritocracia, pueden favorecer la motivación y la mejora continua (Cameron y Quinn, 2005). Además, los directivos establecen las reglas que han de seguir los empleados y delegan en ellos la responsabilidad de su puesto de trabajo (McDermott y Stock, 1999; Kaynak, 2003). Asimismo, realizan un control exhaustivo de los procesos, lo que les permite conocer sus procesos clave, tal como requiere el modelo (Pakdil y Leonard, 2015). Por lo tanto, desarrollan un estilo de liderazgo y un sistema de gestión adecuado al modelo EFQM.

Por otra parte, aunque esta cultura tiene una baja orientación al mercado, en estas empresas se forma a los trabajadores con la finalidad de mejorar la atención al consumidor y conocer sus necesidades y expectativas (Gupta, 2011; Ahmadi *et al.*, 2012). Además, mantienen relaciones estables con proveedores y colaboradores (Cameron y Quinn, 2005). Adicionalmente, las empresas que tienen esta cultura utilizan canales de comunicación verticales en sentido descendente y ascendente para transmitir la información, escuchar y responder a sus miembros. De este modo la comunicación es fluida, aunque su velocidad dependerá de los trámites burocráticos y los niveles jerárquicos que tenga la organización (Gupta, 2011; Ahmadi *et al.*, 2012). Además, para resolver dudas y problemas los trabajadores disponen de manuales de procedimientos (Cameron y Quinn, 2005; Zu *et al.*, 2010).

Por último, sus líderes gestionan los cambios tratando de hacer que todo en la organización sea previsible (Gupta, 2011; Ahmadi *et al.*, 2012), estableciendo para ello normas estandarizadas de funcionamiento y manuales de procedimientos (Cameron y Quinn, 2005; Schroeder *et al.*, 2008; Zu *et al.*, 2010). Para ello, identifican los cambios, aportan los recursos necesarios para realizarlos, los comunican a los miembros de la empresa y les permiten gestionarlos (Ahamadi *et al.*, 2012; Lagrosen, 2003).

Por último, los directivos de las empresas con cultura de mercado desarrollan la misión y visión de su organización a través de valores relacionados con la mejora de la competitividad (Pakdil y Leonard, 2015). Para conseguirlo, motivan a los trabajadores,

fomentan su participación y los forman para que asuman responsabilidades y mejoren las actividades que realizan (Bayo-Moriones y Merino-Días de Cerio, 2001; Cameron y Quinn, 2005). En este sentido, Tarí (2006) considera que el compromiso de los trabajadores y su formación son fundamentales para implantar con éxito el modelo EFQM.

Por otro lado, esta cultura se caracteriza por ejercer un gran control sobre sus procesos, que son diseñados para facilitar su política y estrategia, asignar responsabilidades y dirigir eficientemente la organización (Cameron y Quinn, 2005; Zu *et al.*, 2010). Además, sus directivos definen e impulsan cambios relacionados con factores externos, intentan anticiparse a los cambios del entorno y los comunican a sus grupos de interés (Wu, 2015). Según Cameron y Quinn (2005) estas empresas funcionan como un mercado en sí mismas favoreciendo la creación de relaciones con clientes y proveedores (Roh *et al.*, 2008). De este modo, su estilo de liderazgo cumple los requisitos establecidos para el modelo EFQM.

A modo de resumen, la tabla 2.10 recoge, de acuerdo con la literatura examinada, los subcriterios del agente facilitador “liderazgo” que son apoyados por cada uno de los tipos de cultura organizativa incluidos en esta tesis.

Tras examinar las conclusiones del análisis anterior no parece existir suficientes argumentos que sostengan que la cultura clan está relacionada positivamente con el liderazgo, aunque sí existe una evidencia clara con el resto de culturas. En consecuencia se han considerado las siguientes hipótesis.

H₁: La cultura organizativa está relacionada con el liderazgo del Modelo EFQM.

A su vez, esta hipótesis se desagrega en las siguientes:

H_{1a}: La cultura clan no está relacionada de forma positiva con el liderazgo del Modelo EFQM.

H_{1b}: La cultura adhocrática está relacionada de forma positiva con el liderazgo del Modelo EFQM.

H_{1c}: La cultura jerárquica está relacionada de forma positiva con el liderazgo del Modelo EFQM.

H_{1d}: La cultura de mercado está relacionada de forma positiva con el liderazgo del Modelo EFQM.

Tabla 2.10. Subcriterios de liderazgo

Subcriterio		Clan	Adhocracia	Mercado	Jerárquica
Desarrollo	Desarrollar la visión y misión de la organización	✓	✓	✓	✓
	Establecer los valores que fundamentan la cultura de la empresa	✓	✓	✓	✓
	Revisar y mejorar el liderazgo				
	Implicarse activamente en las actividades de mejora	✓	✓	✓	✓
	Estimular la delegación y asunción de responsabilidades, y la creatividad		✓	✓	✓
	Apoyar las conclusiones extraídas de las actividades de aprendizaje		✓	✓	✓
	Establecer prioridades entre las actividades de mejora		✓	✓	✓
	Estimular y fomentar la colaboración dentro de la organización	✓	✓	✓	✓
	Evidencia empírica de relación	Parcial	Si	Si	Si
Sistema de gestión	Adecuar la estructura de la empresa a la política y estrategia				
	Asegurar el desarrollo e implantación un sistema de gestión por procesos			✓	✓
	Establecer claramente la propiedad de los procesos		✓	✓	✓
	Realizar un proceso que permita desarrollar la política y estrategia		✓	✓	✓
	Crear un proceso que permita el gobierno eficaz de la organización		✓	✓	✓
	Desarrollar e implantar un proceso que mejore los resultados clave		✓	✓	✓
	Usar procesos que mejoren los agentes facilitadores mediante la innovación		✓	✓	✓
	Evidencia empírica de relación	No	Si	Si	Si
Implicación externa	Satisfacer, comprender y dar respuesta a las necesidades y expectativas		✓	✓	✓
	Establecer y participar en alianzas		✓	✓	✓
	Establecer y participar en actividades de mejora conjunta		✓	✓	✓
	Dar reconocimiento a individuos o equipos de los grupos de interés	✓	✓	✓	✓
	Participar en asociaciones profesionales, conferencias y seminarios				
	Apoyar y participar en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente		✓	✓	✓
	Evidencia empírica de relación	Parcial	Si	Si	Si
Cultura de excelencia	Comunicar personalmente la visión, valores, estrategia, objetivos,...	✓	✓	✓	✓
	Ser accesible, escuchar de manera activa y responder a las personas	✓	✓	✓	✓
	Ayudar y apoyar a las personas a hacer realidad sus objetivos y metas	✓	✓	✓	✓
	Motivar y permitir a las personas participar en actividades de mejora	✓	✓	✓	✓
	Reconocer los esfuerzos de las personas y equipos	✓	✓	✓	✓
	Evidencia empírica de relación	Si	Si	Si	Si

Continuación Tabla 2.10. Subcriterios de liderazgo

Subcriterio		Clan	Adhocracia	Mercado	Jerárquica
Gestión del cambio	Comprender los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio		✓	✓	✓
	Identificar y seleccionar los cambios que es necesario introducir		✓	✓	✓
	Liderar el desarrollo de los planes de cambio		✓	✓	✓
	Garantizar la inversión y los recursos necesarios para apoyar el cambio		✓	✓	✓
	Gestionar los riesgos del conjunto de los programas de cambio		✓	✓	✓
	Garantizar la implantación eficaz del cambio y gestionar lo		✓	✓	✓
	Comunicar los cambios y la razón de los mismos	✓	✓	✓	✓
	Apoyar y permitir a las personas gestionar el cambio	✓	✓	✓	✓
	Revisar los cambios y compartir los conocimientos obtenidos		✓	✓	✓
	Evidencia empírica de relación	Parcial	Si	Si	Si

Fuente: Elaboración propia.

2.4.2. La cultura y el criterio de estrategia

Son pocas las investigaciones que estudian la relación entre la cultura organizativa y la implementación de estrategias (Ahmadi *et al.*, 2012), aunque la escasa evidencia empírica demuestra que la cultura influye en el establecimiento de estrategias empresariales (Lund, 2003; Barret, 2004). En este apartado se considera el tipo de política y estrategia que plantea el modelo EFQM.

El primer subcriterio indica que el objetivo de la política y estrategia es dirigir la organización hacia la satisfacción de las *necesidades y expectativas* de sus grupos de interés. Por tanto, el primer paso debe ser conocer cuáles son estas necesidades y expectativas, comenzando por los accionistas o propietarios del capital, pues son el grupo de interés con más poder de influencia en el diseño de la política y estrategia de la empresa. En segundo lugar, los directivos han de recopilar información sobre sus clientes. También es importante obtener información de las alianzas con los “partners”, relativa a sus planes estratégicos, su actividad, etc. Del mismo modo, los directivos deben conocer a la competencia y a sus trabajadores. Finalmente, las organizaciones no pueden elaborar sus políticas y estrategias sin considerar las necesidades y expectativas de la sociedad en general, cada vez más exigente en materias relativas al empleo, medio ambiente, seguridad, etc. (Membrado Martínez, 2007: 30-31).

El segundo subcriterio indica que las organizaciones para elaborar sus políticas y estrategias, no solo necesitan información de sus grupos de interés, sino también sobre el *rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas*. Es decir, la dirección también debe disponer de información sobre el rendimiento interno, que

puede obtenerse del criterio “Resultados Clave”. En este sentido, las actividades de aprendizaje como la formación, son fundamentales para mejorar los resultados de la empresa. Por este motivo, los líderes deben fomentar la participación de los trabajadores en cualquier tipo de actividad que pueda suponer una mejora de los resultados organizativos. También es importante que los directivos conozcan los resultados de sus competidores, la legislación, la evolución de los indicadores económicos más relevantes, la tecnología, etc. Además, tienen que intentar adelantarse a los cambios legislativos, económicos y tecnológicos (Membrado Martínez, 2007: 31-32).

El tercer subcriterio indica que cuando la alta dirección “*elabora*” la política y estrategia debe basarse en la misión, visión y valores, y considerar la información obtenida del análisis del entorno general y específico, y de sus grupos de interés. Además, los directivos deben incluir en ella principios de excelencia y buscar un equilibrio en la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés. También, es fundamental diseñar un mecanismo para revisar y mejorar la política y estrategia. A su vez, este mecanismo deberá estar muy bien definido y revisarse continuamente, e incluir un procedimiento para revisiones extraordinarias, es decir, para las ocasiones en que se produzcan cambios importantes del entorno o de las condiciones internas de la organización (Membrado Martínez, 2007: 33-34).

Según el cuarto subcriterio, los directivos han *comunicar y desplegar* su política y estrategia mediante sus procesos clave, es decir, aquellos que están directamente relacionados con la satisfacción del cliente (Conti, 1997). Además, los procesos clave deben ser revisados y mejorados periódicamente en función de los resultados obtenidos al evaluar la política y estrategia de la empresa. Así pues, una vez definidas estas últimas, la organización se formulará los objetivos y planes para los diferentes horizontes temporales (corto, medio y largo plazo) que han de involucrar a todos los departamentos. A su vez, los planes operativos deben ser comunicados a todos los niveles de la organización a través de los objetivos. También, se debe comunicar la política y estrategia a todos sus grupos de interés y cerciorarse de que éstos la comprenden y comparten (Membrado Martínez, 2007: 34-35).

Estos cuatro subcriterios son apoyados con diferente énfasis por los cuatro tipos de cultura.

Las políticas y estrategias relativas a la calidad que implantan las empresas con cultura clan se centran en sus trabajadores y se caracterizan por potenciar la autonomía,

el trabajo en equipo, o el desarrollo de recursos humanos (Beer, 2003; Cameron y Quinn, 2005; Losonci *et al.*, 2017). Además, estas organizaciones mantienen relaciones estables con sus proveedores (Zu *et al.*, 2010), a quienes tratan de involucrar en sus procesos (Beer, 2003; Cameron y Quinn, 2005: 50; Naor *et al.*, 2008). Sin embargo, al carecer de una orientación al mercado (Ahmadi *et al.*, 2012), no suelen tener en cuenta las necesidades de sus competidores, clientes y de la sociedad en general (Desphandé *et al.*, 1993; Hurley y Hult, 1998). Por tanto, conocen sus actividades (Zu *et al.*, 2010) y obtienen información sobre la calidad de sus productos y servicios (Flynn *et al.*, 1994) pero, no suelen obtener información sobre el rendimiento de los competidores ni de las organizaciones consideradas como las mejores (Cameron y Quinn, 2005).

Respecto al tercer subcriterio, estas organizaciones mantienen un proceso de comunicación abierto con sus miembros (Losonci *et al.*, 2017; Pakdil y Leonard, 2015). Este hecho les permite comunicar sus objetivos, su política y estrategia y saber si sus miembros la comprenden y comparten. También, los trabajadores y directivos se implican personalmente en el sistema de gestión de la empresa (Beer, 2003; Cameron y Quinn, 2005: 50; Naor *et al.*, 2008). Esto les ayuda a conocer sus procesos clave e identificar a los grupos de interés responsables de los mismos (Bates *et al.*, 1995). Por tanto, en esta cultura se establecen políticas y estrategias que pueden cumplir solo los requisitos del cuarto subcriterio.

La política y estrategia de las organizaciones con cultura adhocrática está centrada en la creación de nuevos estándares, la anticipación a las necesidades de los consumidores y la mejora continua (Cameron y Quinn, 2005; Bowersox *et al.*, 2007; Losonci *et al.*, 2017; Zu *et al.*, 2010). Por tanto, la información procedente de los clientes, proveedores, competencia y la sociedad en general es muy importante (Spanjol *et al.*, 2011) y, por ello, esta información es considerada para diseñar su política y estrategia (Naor *et al.*, 2008; Zu *et al.*, 2010). También obtienen información de actividades internas, estudiando sus productos y procesos para mejorarlos, así como los datos procedentes de actividades de aprendizaje. Además, analizan el impacto que las nuevas tecnologías pueden tener en su organización (Detert *et al.*, 2000).

También en esta cultura se genera una comunicación fluida entre directivos y trabajadores, ya que es necesaria para conseguir sus objetivos (Kaynak y Hartley, 2008; Naor *et al.*, 2008; Zu *et al.*, 2010). Su proceso de comunicación es, principalmente, horizontal (Cameron y Quinn, 2005: 44 y 52). Este tipo de comunicación es coherente

con un sistema de gestión por procesos y permite conocer cuáles son los procesos clave y quiénes son sus responsables (Cameron y Quinn, 2005; Zu *et al.*, 2011). De este modo, su política y estrategia y mejorarse se elabora y comunica según establece el modelo EFQM.

La política y estrategia de calidad de las empresas con cultura jerárquica se elaboran en base a la información obtenida de la utilización de procesos de control (gráfico de Pareto, diagrama de espina, gráfico de afinidad, etc.) (McDermott y Stock, 1999; Kaynak, 2003), en función de las necesidades y expectativas de sus consumidores (Ahmadi *et al.*, 2012; Jabnoun y Sedrani, 2005) y de sus proveedores y colaboradores (Cameron y Quinn, 2005). De este modo pueden identificar, comprender y anticipar los cambios en las necesidades de sus grupos de interés.

Por otra parte, sus directivos gestionan los procesos a partir de información de actividades internas y de aprendizaje, gracias a la utilización de herramientas de calidad (McDermott y Stock, 1999; Kaynak, 2003). Pero, también estudian las necesidades que pueden tener sus trabajadores en el proceso productivo, datos de la competencia, de las empresas consideradas como las mejores e indicadores económicos y demográficos de su mercado (Ahmadi *et al.*, 2012; Baird *et al.*, 2011). Además, mediante varios tipos de comunicaciones, sobre todo formales ascendentes y descendentes, informan a sus grupos de interés de quienes son los responsables de los procesos clave y de la política y estrategia y, al mismo tiempo pueden saber si la han comprendido y la comparten (Kumar y Sankaran, 2007; Prajogo y McDermott, 2011; Zu *et al.*, 2010). Por tanto, en esta cultura se establecen políticas y estrategias que pueden cumplir los requisitos de todos estos subcriterios.

Las compañías con cultura de mercado establecen políticas y estrategias de calidad en base a las necesidades de sus clientes, proveedores y competidores (Losonci *et al.*, 2017). Además, mediante alianzas externas involucran a clientes y proveedores para conseguir aumentos en su productividad y competitividad. Estas alianzas externas les obligan a obtener información de estos grupos y de la sociedad en general (Bowersox *et al.*, 2007; Kaynak y Hartley, 2008; Naor *et al.*, 2008). También sus líderes establecen políticas de personal con las que tratan de motivar a sus trabajadores, fomentar su participación y desarrollarlos profesionalmente (Cameron y Quinn, 2005; Bayo Moriones *et al.*, 2010; Glover *et al.*, 2013). Estas características son propias de una cultura orientada a la calidad (Wu, 2015).

Además, obtienen información interna relacionada con sus empleados, productos, procesos y actividades de aprendizaje (Kaynak, 2003; Rahman y Bullock, 2005; Glover *et al.*, 2013). También emplean indicadores que les permiten mejorar su posición competitiva y analizan el efecto que las nuevas tecnologías pueden tener en sus resultados (Hendricks y Singhal, 2001; Kaynak, 2003). Y utilizan diferentes sistemas de comunicación (ascendentes, descendentes y horizontales) con los que pueden recopilar información de sus clientes, mejorar sus procesos, comunicar su estrategia y, saber si sus miembros la comprenden y comparten (Douglas y Judge, 2001; Hackman y Wageman, 1995; Zu *et al.*, 2010). Por tanto, en esta cultura se definen políticas y estrategias que pueden cumplir todos los subcriterios establecidos en el modelo EFQM para este criterio.

La tabla 2.11 resume si estas culturas organizativas apoyan con mayor o menor fuerza los subcriterios de la política y estrategia del modelo EFQM. Como se puede observar, todas las culturas, salvo la clan, permitirían el desarrollo de forma clara de estos subcriterios.

Tras la revisión de la literatura correspondiente a este subcriterio, parece que no hay argumentos suficientes para considerar que la cultura clan favorecería la política y estrategia del modelo EFQM, pero sí lo harían el resto de culturas.

Por ello, se ha establecido la siguiente hipótesis:

H₂: La cultura organizativa está relacionada con la política y estrategia del Modelo EFQM.

De forma más precisa se propone:

H_{2a}: La cultura clan no está relacionada de forma positiva con la estrategia del Modelo EFQM.

H_{2b}: La cultura adhocrática está relacionada de forma positiva con la estrategia del Modelo EFQM.

H_{2c}: La cultura de mercado está relacionada de forma positiva con la estrategia del Modelo EFQM.

H_{2d}: La cultura jerárquica está relacionada de forma positiva con la estrategia del Modelo EFQM.

Tabla 2.11. Subcriterios de política y estrategia

Subcriterio		Clan	Adho- cracia	Mer- cado	Jerár- quica
Necesidades	Analizar información y definir el mercado en el que operar		✓	✓	✓
	Identificar y anticipar las necesidades y expectativas		✓	✓	✓
	Comprender y anticipar los avances que se producen en el mercado		✓	✓	✓
	Evidencia empírica de relación	No	Si	Si	Si
Rendimiento y aprendizaje	Analizar la información de los indicadores internos de rendimiento	✓	✓	✓	✓
	Interpretar la información de las actividades de aprendizaje	✓	✓	✓	✓
	Analizar datos sobre imagen externa y conocimiento de la marca		✓	✓	✓
	Estudiar el rendimiento de la competencia y las mejores organizaciones		✓	✓	✓
	Analizar datos relativos a los socios actuales/potenciales		✓	✓	✓
	Interpretar datos relativos a las cuestiones sociales, medioambientales,...				
	Analizar los datos de los efectos de los productos y servicios		✓	✓	✓
	Identificar y comprender los indicadores económicos y demográficos		✓	✓	✓
	Determinar el impacto sobre el rendimiento de las nuevas tecnologías		✓	✓	✓
Evidencia empírica de relación	Parcial	Si	Si	Si	
Elaboración	Desarrollar y actualizar la política y estrategia conforme a la excelencia	✓	✓	✓	✓
	Equilibrar las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés	✓	✓	✓	✓
	Evaluar riesgos e identificar modos de abordarlos				
	Equilibrar las presiones y requisitos del corto y largo plazo				
	Identificar las ventajas competitivas actuales y futuras		✓	✓	✓
	Conseguir que las alianzas hagan realidad la política y estrategia			✓	✓
	Reforzar la presencia en los mercados actuales o abrir a nuevos mercados		✓	✓	✓
	Alinear la política y estrategia de la organización con la de los socios	✓	✓	✓	✓
	Reflejar el concepto de Excelencia en la política y estrategia	✓	✓	✓	✓
	Identificar los factores críticos de éxito		✓	✓	✓
	Desarrollar estándares sociales y medioambientales con los socios				
Evaluar la importancia y la eficacia de la política y estrategia	✓	✓	✓	✓	
Evidencia empírica de relación	Parcial	Si	Si	Si	
Comunicación	Definir los procesos clave necesarios para la estrategia de la organización	✓	✓	✓	✓
	Establecer claramente los propietarios de los procesos clave	✓	✓	✓	✓
	Identificar los distintos grupos de interés afectados por los procesos clave	✓	✓	✓	✓
	Revisar los procesos clave para ejecutar la política y estrategia	✓	✓	✓	✓
	Evidencia empírica de relación	Si	Si	Si	Si

Fuente: Elaboración propia.

2.4.3. La cultura y el criterio de personas

La implantación del modelo EFQM supone que los directivos deben hacer aflorar el potencial de los miembros de sus organizaciones. Para ello, deben fomentar la

igualdad y la justicia y preocuparse, recompensar y mantener una comunicación fluida con sus trabajadores para que estén motivados e incrementen su compromiso con la empresa (EFQM, 2013). También es muy importante que la organización comparta entre sus miembros el conocimiento adquirido, pues esto permitirá que la cultura tenga un mayor efecto sobre los resultados (Rezaei *et al.*, 2017).

El primer subcriterio hace referencia a la *planificación de recursos humanos* e indica que su diseño debe ayudar a alcanzar la misión y visión de la organización. Para ello, la planificación de éste recurso ha de desarrollarse paralelamente a la política y estrategia. Además, la estrategia diseñada para los recursos humanos debe garantizar el desarrollo profesional, la promoción, la equidad en el empleo y una selección de candidatos basada en las necesidades reales de la empresa y tras haber tenido en cuenta la opción de cubrir el puesto con miembros de la propia compañía. De esta forma, los trabajadores estarán más motivados y se podrán aprovechar todas sus capacidades (Membrado Martínez, 2007: 36).

El segundo subcriterio, relativo a *formación y desarrollo*, indica que la empresa debe definir un plan de formación que cubra las necesidades formativas de sus miembros a corto y largo plazo. Además, la política y estrategia se debe desarrollar mediante una jerarquía de objetivos establecidos en consenso entre los trabajadores y sus jefes directos, y aprobados por los directivos del siguiente nivel. Estos objetivos se fijarán al comienzo de cada ejercicio y servirán para evaluar el desempeño de los trabajadores (Membrado Martínez, 2007: 36-37).

El tercer subcriterio hace referencia al *sistema de participación* de las personas de la organización. El modelo EFQM requiere directivos que fomenten la participación individual y el trabajo en equipo, con la finalidad de que sus miembros asuman responsabilidades y se impliquen activamente en la mejora de la calidad. Además, tienen que estimular a los empleados para que realicen tareas por iniciativa propia (empowerment). Para ello, la dirección puede emplear algunos mecanismos que potencian la participación en los programas de mejora de la calidad como los círculos de calidad y los equipos de mejora (Membrado Martínez, 2007: 37-38).

Según el cuarto subcriterio debe existir también *dialogo ente las personas y la organización*. Para conseguirlo, los directivos tienen que definir cuáles son las necesidades de comunicación y crear procedimientos que las satisfagan, generando los canales adecuados para ello. Las necesidades de comunicación pueden ser muy

diferentes según la organización considerada, aunque en general suelen darse distintos tipos de comunicaciones (Membrado Martínez, 2007: 38-39). En primer lugar, una comunicación descendente mediante la cual la alta dirección informa al resto de miembros de la organización de la misión, visión y valores, así como de la política y estrategia, y de la planificación y objetivos. Para ello, los directivos pueden utilizar reuniones, cartas, anuncios en los tableros, participar en reuniones de los grupos de mejora o calidad, etc. En segundo lugar, una comunicación ascendente que va desde el núcleo operativo hasta el ápice estratégico e informa de los resultados, grado de aceptación de la política y estrategia, de posibles mejoras. Los trabajadores pueden manifestar su opinión en las reuniones de departamento o durante los encuentros con directivos. Y, finalmente, una comunicación horizontal que es realizada entre departamentos para conocer el funcionamiento de determinados procesos. Los grupos de trabajo, los círculos de calidad o las reuniones de los directores de departamento, son algunos medios que permiten este tipo de comunicación.

El quinto subcriterio establece que, para aumentar la motivación de los trabajadores, la organización debe *reconocer y recompensar los esfuerzos* que éstos realizan para conseguir los objetivos o para mejorar la calidad. Para ello, debe establecer una política de remuneraciones y promociones adecuada. Del mismo modo, debe ayudar a sus empleados en otros aspectos como la conciliación de la vida laboral y familiar, conseguir que se conciencien con la seguridad en el trabajo y con el respecto al medio ambiente (Membrado Martínez, 2007: 39-40).

Revisados los subcriterios se pasa a analizar su compatibilidad con las diferentes culturas.

En primer lugar, para las empresas con cultura clan lo más importante son las personas que trabajan en ellas, por este motivo sus políticas de recursos humanos están alineadas con la política y estrategia de la organización (Gupta, 2011; Ahmadi *et al.*, 2012). Su gestión de recursos humanos tiene en cuenta las necesidades de sus trabajadores y de la empresa y pretenden que éstos sean más participativos, trabajen en equipo, tengan mayor autonomía, se desarrollen profesionalmente y se impliquen en todas las políticas de la organización (Losonci *et al.*, 2017; Beer, 2003; Cameron y Quinn, 2005; Prajogo y McDermott, 2005; Zu *et al.*, 2010). Además, sus directivos reconocen los esfuerzos de sus empleados y crean un clima proclive a una comunicación abierta (Denison y Spreitzer, 1991; Prajogo y McDermott, 2011; Yusof y

Aspinwall, 1999). También los directivos reconocen los esfuerzos de sus empleados y los recompensan (Beer, 2003; Prajogo y McDermott, 2011; Yusof y Aspinwall, 1999). Por ello, las políticas de recursos humanos realizadas en esta cultura son adecuadas al criterio de personas del modelo EFQM.

En segundo lugar, las empresas con cultura adhocrática necesitan trabajadores muy formados, motivados y participativos que sean capaces de tomar decisiones de forma descentralizada y trabajar en equipo (Dellana y Hauser, 1999, 2000; Neal *et al.*, 2005; Kalifa y Aspinwall, 2000). Para ello sus líderes y empleados se implican personalmente en el sistema de gestión del personal, que se realiza considerando la política y estrategia de la empresa, sus procesos clave y utilizando estrategias de formación innovadoras (Cameron y Quinn: 2005: 52). Además, las políticas de formación se diseñan teniendo en cuenta la situación actual, la posible evolución de su entorno y las necesidades de la organización y de sus miembros (Hakala, 2011).

Por otra parte, las empresas con esta cultura fomentan una comunicación permanente entre directivos y trabajadores que permite que el trabajo sea más eficiente (Dun y Wilderom, 2016). Además, los líderes proporcionan los recursos necesarios para que los equipos de trabajo adquieran preparación, conocimientos y destrezas adecuadas a los requisitos del proyecto que deben realizar y a los cambios en el mercado (Neal *et al.*, 2005; Yeung *et al.*, 1991). Cuando el proyecto finaliza con éxito, el grupo de trabajadores responsable suele ser recompensado, normalmente, con otros proyectos de mayor envergadura y, en otras ocasiones a través de ascensos, recompensas monetarias u otros beneficios sociales (Cameron y Quinn, 2005), lo que hace que la implicación de los empleados sea alta (Naor *et al.*, 2008; Zu *et al.*, 2010). Por tanto, las políticas de recursos humanos realizadas en esta cultura se ajustan al criterio de personas del modelo EFQM.

En tercer lugar, las políticas de recursos humanos de las organizaciones con cultura jerárquica se establecen de modo que se mantenga unida la empresa a través de reglas y procedimientos. Para ello, sus líderes organizan, administran y controlan el trabajo de sus empleados (Losonci *et al.*, 2017). Además, diseñan políticas de recursos humanos en las que fomentan competencias relacionadas con la atención al cliente, el conocimiento de las necesidades del servicio prestado y la mejora de los procesos. Esto les permite alinear las políticas de personal con la estrategia y los procesos clave (Gupta, 2011; Ahmadi *et al.*, 2012). También, utilizan la promoción, la meritocracia y la

responsabilidad para favorecer la motivación de los trabajadores (Prajogo y McDermott, 2011; Zu *et al.*, 2010). Además, los directivos emplean recompensas que suelen basarse en los méritos y el conocimiento de las normas del puesto de trabajo (Cameron y Quinn, 2005: 37-38). Incluso, la estabilidad y seguridad que estas empresas proporcionan a sus miembros, a través de la formalización del trabajo, puede ser considerada como otra recompensa, que aumenta su motivación e implicación laboral (Zu *et al.*, 2010).

Por otro lado, en esta cultura predominan las comunicaciones formales ascendentes y descendentes, aunque también se producen en sentido horizontal según las necesidades de la empresa (Kumar y Sankaran, 2007). Mediante las comunicaciones descendentes los líderes informan a sus subordinados sobre las normas que han de seguir para realizar su trabajo y, en las ascendentes los empleados describen los resultados obtenidos, las mejores prácticas o las necesidades de su puesto de trabajo (Cameron y Quinn, 2005: 52). Por tanto, las políticas de recursos humanos establecidas en esta cultura parecen adecuadas al criterio de personas del modelo EFQM.

Por último, en las organizaciones con cultura de mercado sus directivos establecen políticas de personal adecuadas a la estrategia de la empresa (Losonci *et al.*, 2017). Además, la consecución de los objetivos establecidos está vinculada a recompensas, como los ascensos, que permiten a los trabajadores desarrollarse profesionalmente y están basadas en sus méritos (Cameron y Quinn, 2005; Bayo Moriones *et al.*, 2010; Glover *et al.*, 2013). Para que los trabajadores logren los objetivos se les forma considerando sus conocimientos y capacidades, tanto actuales como futuras (Prajogo y McDermott, 2011; Zu *et al.*, 2010). Esto hace que los trabajadores sean muy participativos, estén muy motivados y se impliquen en las políticas de la empresa (Bayo Moriones *et al.*, 2010; Glover *et al.*, 2013). También sus directivos fomentan el trabajo en equipo y permiten que sus trabajadores actúen de forma creativa e innovadora para alcanzar los objetivos (Kaynak, 2003).

Además, su orientación a resultados hace que estas empresas utilicen todos los tipos de comunicaciones según sus necesidades (Douglas y Judge, 2001). De este modo, las políticas de recursos humanos desarrolladas en esta cultura cumplen los requisitos del criterio de personas del modelo EFQM.

La tabla 2.12 recoge las relaciones entre los diferentes subcriterios que componen el agente facilitador “personas” y los diferentes tipos de cultura organizativa considerados.

Tabla 2.12. Subcriterios de personas

Subcriterio		Clan	Adhocracia	Mercado	Jerárquica
Planificación de RRHH	Desarrollar las políticas, estrategias y planes de recursos humanos	✓	✓	✓	✓
	Implicar a las personas en las políticas de recursos humanos	✓	✓	✓	✓
	Alinear los planes de recursos humanos con la política y estrategia	✓	✓	✓	✓
	Gestionar la selección, desarrollo de carreras y planes de sucesión	✓	✓	✓	✓
	Fomentar y garantizar la equidad en todo lo relacionado con el empleo	✓	✓	✓	✓
	Utilizar información para mejorar las políticas recursos humanos	✓	✓	✓	✓
	Usar metodologías innovadoras para mejorar la forma de trabajar		✓	✓	✓
	Evidencia empírica de relación	Si	Si	Si	Si
Formación y desarrollo	Ajustar el conocimiento a las necesidades de la organización	✓	✓	✓	✓
	Utilizar una formación ajustada a las capacidades de la empresa				
	Tutorizar y formar a todas las personas para que alcancen su potencial				
	Diseñar oportunidades de aprendizaje a todos los niveles	✓	✓	✓	✓
	Desarrollar la capacidad de trabajo en la organización	✓	✓	✓	✓
	Desarrollar la capacidad de trabajar en equipo	✓	✓	✓	✓
	Alinear los objetivos individuales y de equipo con los de la empresa	✓	✓	✓	✓
	Revisar y actualizar los objetivos individuales y de equipo	✓	✓	✓	✓
	Evaluar el rendimiento de las personas, ayudándoles a mejorar	✓	✓	✓	✓
Evidencia empírica de relación	Si	Si	Si	Si	
Sistemas de participación	Apoyar la participación individual y de equipos en actividades de mejora	✓	✓	✓	✓
	Fomentar y apoyar la implicación de las personas	✓	✓	✓	✓
	Estimular y respaldar el comportamiento innovador y creativo		✓	✓	
	Formar a directivos para que faculten a las personas de independencia	✓	✓	✓	✓
	Animar a las personas de la organización a trabajar en equipo	✓	✓	✓	✓
	Evidencia empírica de relación	Si	Si	Si	Si
Comunicación interna	Identificar las necesidades de comunicación	✓	✓	✓	✓
	Desarrollar los planes de comunicación según las necesidades de ésta	✓	✓	✓	✓
	Utilizar canales de comunicación verticales y horizontales	✓	✓	✓	✓
	Identificar oportunidades de las mejores prácticas y el conocimiento	✓	✓	✓	✓
	Evidencia empírica de relación	Si	Si	Si	Si
Reconocimiento y atención	Alinear remuneración, traslados,... con la política y estrategia	✓	✓	✓	✓
	Mantener la implicación y asunción de responsabilidades	✓	✓	✓	✓
	Fomentar la implicación en temas de seguridad, medio ambiente,...	✓	✓	✓	✓
	Establecer beneficios sociales (planes de pensiones, guarderías, etc)	✓	✓	✓	✓
	Fomentar actividades sociales y culturales				
	Dotar de los recursos mínimos legales y, en algunos casos, excederlos		✓	✓	✓
	Evidencia empírica de relación	Si	Si	Si	Si

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizada la revisión de la literatura correspondiente parece que existe evidencia teórica para considerar que todas las culturas favorecen el desarrollo de todos los subcriterios de gestión de personas.

Así pues, se podrían establecer las siguientes hipótesis:

H₃: *La cultura organizativa está relacionada con la gestión de personas del Modelo EFQM.*

De forma más desagregada se propone:

H_{3a}: *La cultura clan está relacionada positivamente con la gestión de personas del Modelo EFQM.*

H_{3b}: *La cultura adhocrática está relacionada positivamente con la gestión de personas del Modelo EFQM.*

H_{3c}: *La cultura jerárquica está relacionada positivamente con la gestión de personas del Modelo EFQM.*

H_{3d}: *La cultura de mercado está relacionada positivamente con la gestión de personas del Modelo EFQM.*

2.4.4. La cultura y el criterio alianzas y recursos

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM, 2013) considera que las organizaciones excelentes deben planificar y gestionar alianzas externas y proporcionar los recursos necesarios para desarrollarlas, de modo que sean compatibles con su política y estrategia y, tengan en cuenta las necesidades actuales y futuras de la empresa, la comunidad y el medio ambiente.

Según el primer subcriterio “*cooperación*”, las empresas deben buscar socios que les permitan generar valor añadido a sus clientes. A través de estas alianzas, las compañías pueden beneficiarse mutuamente al compartir instalaciones, tecnología, canales de distribución o materias primas. Así pues, las alianzas externas, ya sean con otras empresas o con proveedores, permiten fomentar la innovación, compartir riesgos, realizar financiaciones conjuntas, etc. Dentro de las alianzas, son especialmente provechosas las realizadas con clientes, pues gracias a ellas la organización puede mejorar su proceso productivo y la calidad de su producto y, por tanto, la satisfacción de sus consumidores será mayor. Sin embargo, para que las alianzas sean posibles, las

empresas asociadas deben tener políticas y estrategias compatibles y sus directivos deben mantener una comunicación fluida (Membrado Martínez, 2007: 41).

El segundo subcriterio “*gestión de recursos*” establece que la planificación financiera ha de formar parte de la planificación global a corto y largo plazo. Es por ello, que la empresa ha de gestionar sus recursos financieros de modo que ayude a la política y estrategia. De este modo, para demostrar que la organización está comprometida con la excelencia, debe dotar con suficiente presupuesto las actividades de formación, los programas de mejora, la política salarial y de promociones, etc. Asimismo, la compañía debe velar por sus accionistas y realizar inversiones que les garanticen cierta rentabilidad. Además, los planes financieros deben revisarse continuamente para conocer las desviaciones y corregirlas lo antes posible (Membrado Martínez, 2007: 41-42).

El tercer subcriterio “*bienes materiales*” nos indica que una adecuada gestión de los activos no corrientes y corrientes, como edificios, equipos de producción o materias primas, es fundamental para todos los grupos de interés de una organización. Por ello, la empresa debe diseñar planes de seguridad y disponer de seguros que cubran posibles eventualidades. Del mismo modo, se debe gestionar eficazmente los recursos no renovables y concienciar a los trabajadores de la importancia de reducir el consumo de suministros como agua, luz, papel, etc. (Membrado Martínez, 2007: 42-43).

Según el cuarto subcriterio “*tecnología*”, la empresa debe diseñar una política y estrategia que incluya el rol que desempeñará la tecnología y establecer si será un recurso clave o secundario. Además, la planificación financiera tendrá que incluir las partidas necesarias para el mantenimiento y el desarrollo tecnológico. También los directivos deben decidir qué productos fabricará la empresa y, por tanto, desarrollar la tecnología adecuada para ello, o bien cuáles subcontratará. En este sentido, la organización debe centrarse en las tecnologías claves y dejar que los proveedores desarrollen las secundarias. Del mismo modo, es fundamental que la empresa esté actualizada respecto a nuevas tecnologías, sobre todo en aquellas que pueden ser sustitutivas de sus tecnologías clave (Membrado Martínez, 2007: 43).

El quinto subcriterio “*gestión de bienes inmateriales*” indica que la información y el conocimiento son activos intangibles que proporcionan una ventaja competitiva ya que constituyen la base que sustenta la toma de decisiones (Snell y Dean, 1992). Por esto, la organización debe emplear sistemas de información que sean fiables, eficientes

y seguros, que deben ser sometidos a revisiones periódicas. Además, es muy importante que la información de la empresa incluya aquella relativa al sistema de gestión de calidad y que los trabajadores estén bien formados para aprovechar al máximo los medios de información. También es fundamental guardar cuidadosamente aquella información que sólo posee la empresa, pues puede ser una ventaja competitiva y permitirle mejorar la relación con sus clientes (Membrado Martínez, 2007: 43-44).

Respecto al subcriterio de *cooperación*, existen estudios que consideran que la cultura es fundamental para gestionar la cadena de suministro (Mello y Stank, 2005) y apoyar uniones que permitan a la empresa crecer (Balthazard *et al.*, 2006; Dubey *et al.*, 2017). Además, las relaciones de cooperación con proveedores benefician no solo a las empresas cooperantes, sino también a toda la cadena de suministro (Flynn y Flynn, 2005; Kaynak y Hartley, 2008). Así pues, la integración en ésta de proveedores y consumidores permite a las organizaciones obtener ventajas competitivas (Swink y Zsidisin, 2006). Según Anderson y otros (1994), las organizaciones no pueden obtener productos de calidad continuamente si no mantienen una colaboración efectiva con sus proveedores y la cultura organizativa influye significativamente en la relación que la empresa tiene con éstos (Kumar *et al.*, 2016).

En primer lugar, la cultura clan no es adecuada para establecer alianzas ya que su falta de orientación externa les impide cooperar con otras organizaciones para mejorar sus procesos y añadir valor a la cadena cliente/proveedor (Cameron y Quinn, 2005; Zu *et al.*, 2010). Además, gestionan sus recursos económicos y financieros centrándose en sus trabajadores, por ello las nuevas tecnologías son desarrolladas internamente o adquiridas y no realizadas conjuntamente con otras empresas (Cameron y Quinn, 2005; Naor *et al.*, 2008). Además, es habitual que estas compañías dispongan de pocos recursos para adquirir tecnologías modernas. De este modo, su baja inversión en tecnologías punteras y TIC's reduce su eficiencia y dificulta las mejoras en el medio ambiente o la reducción del consumo de recursos (Zhang y Tansuhaj, 2007).

Respecto a la gestión de la información y el conocimiento, como se señaló anteriormente, en esta cultura se permite a los trabajadores desarrollarse profesionalmente e incrementar su conocimiento. Además, los empleados comparten información entre ellos, con los clientes y proveedores gracias a su política de comunicación abierta (Beer, 2003; Cameron y Quinn, 2005; Zu *et al.*, 2010). Por tanto,

se puede considerar que esta cultura solo cumple con los requisitos del subcriterio “*bienes inmateriales*”.

En segundo lugar, según Denison y Spreitzer (1991) las compañías con cultura adhocrática tienden a crecer adquiriendo nuevos recursos o a otras empresas que les permitan añadir valor a sus clientes y continuar innovando (Rottig, 2017). Además, Zu *et al.* (2011) han hallado que este tipo de organizaciones mantienen relaciones estables con sus clientes y proveedores clave, gracias a su flexibilidad y a su filosofía innovadora (Pakdil y Leonard, 2015; Pantouvakis y Bouranta, 2017). También dedican parte de sus presupuestos a desarrollar profesionalmente a sus trabajadores y a obtener tecnología puntera dentro de la empresa o a través de acuerdos con otras organizaciones (Kalifa y Aspinwall, 2000; Cameron y Quinn, 2005: 27, 52; Neal *et al.*, 2005). Esta tecnología innovadora permite realizar un consumo óptimo y responsable de materiales y minimizar los impactos adversos en la elaboración de sus productos (Zhang y Tansuhaj, 2007; Asaad y Omer, 2016).

Por otra parte, la gestión de la información y del conocimiento en estas organizaciones genera un clima adecuado para la innovación y creatividad que permite incrementar el conocimiento de los trabajadores y de la organización (H. van Du y Wilderom, 2016; Pantouvakis y Bourante, 2017). Por tanto, la gestión de alianzas y recursos desarrollada en esta cultura puede ser adecuada al modelo EFQM.

En tercer lugar, las empresas con cultura jerárquica mantienen acuerdos estables con proveedores y otras organizaciones con culturas similares, con la finalidad de mejorar la calidad de sus productos y servicios (Zu *et al.*, 2010). A través de estos acuerdos pueden desarrollar nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia de sus actividades y poder competir en los mercados internacionales (Zammuto y Krakower, 1991; Zhang y Tansuhaj, 2007). Además, comparten información relativa a las necesidades de sus clientes con sus partners, de este modo pueden prestar un buen servicio y añadir valor a los consumidores (Cameron y Quinn, 2005: 52).

En cuanto a la gestión de recursos, estas empresas destinan recursos económicos y financieros para establecer normas que proporcionen estándares de comportamiento, para formar a sus trabajadores y para adquirir de nuevas tecnologías que eviten tiempos muertos, reduzcan los consumos de recursos, etc. (Cameron y Quinn, 2005: 52; Pakdil y Leonard, 2015; Zu *et al.*, 2010). Por tanto, planifican y gestionan sus recursos, activos y tecnología de forma excelente (Rao Tummala *et al.*, 2006).

Finalmente, las organizaciones con cultura de mercado mantienen relaciones con proveedores, clientes y colaboradores, con quienes realizan numerosas transacciones comerciales (Burdett, 1994; Flynn *et al.* 1994). Además, estas empresas identifican las competencias clave de sus partners y las aprovechan para aumentar el valor de la cadena cliente/proveedor (Bowersox *et al.*, 2007; Naor *et al.*, 2008; Kaynak y Hartley, 2008).

También destinan recursos económicos y financieros y gestionan sus bienes materiales y su tecnología para conseguir los objetivos establecidos en su estrategia (productividad, eficiencia, liderazgo de mercado,...) (Naor *et al.*, 2008; Losonci *et al.*, 2017). Además, utilizan las TIC's y adquieren tecnologías que aportan eficiencia y consumen menos recursos (Cameron y Quinn, 2005: 39; Zhang y Tansuhaj, 2007). Esto permite que puedan planificar y gestionar sus recursos, bienes materiales y tecnología de acuerdo con estos criterios de excelencia (Rao Tummala *et al.*, 2006).

Por otra parte, existen estudios que consideran que las culturas de mercado y jerárquica son las más adecuadas para la implantación de sistemas de gestión de la calidad ISO 9000 (Balthazard *et al.*, 2006). Este sistema puede mejorar el conocimiento dentro de la organización y proporcionar información relativa a la calidad adecuada a los usuarios, tanto internos como externos (Lee *et al.*, 1999; Zhu y Scheuermann, 1999), lo que requiere trabajadores bien formados para manejar dicha información (EFQM, 2013). Por ello, la gestión de la información y del conocimiento en estos dos tipos de culturas es adecuada a este subcriterio.

A continuación, la tabla 2.13 resume el cumplimiento o no de las relaciones entre la cultura y los subcriterios de alianzas y recursos.

Tabla 2.13. Subcriterios de alianzas y recursos

Subcriterio		Clan	Adhocracia	Mer-cado	Jerár-quica
Cooperación	Establecer alianzas clave de acuerdo con la política y estrategia		✓	✓	✓
	Estructurar las relaciones con socios y proveedores para crear valor		✓	✓	✓
	Establecer alianzas en la cadena logística que añadan valor a los clientes		✓	✓	✓
	Identificar las competencias clave de los socios y aprovecharlas		✓	✓	✓
	Asegurar que la cultura de los socios es compatible con la propia		✓	✓	✓
	Generar y apoyar una filosofía innovadora y creativa mediante alianzas		✓		
	Suscitar sinergias trabajando juntos para mejorar procesos y añadir valor		✓	✓	✓
	Evidencia empírica de relación	No	Si	Si	Si

Continuación Tabla 2.13. Subcriterios de alianzas y recursos

Subcriterio		Clan	Adhocracia	Mercado	Jerárquica
Gestión de recursos	Desarrollar procesos económicos y financieros en apoyo de la estrategia	✓	✓	✓	✓
	Planificación económica y financiera acorde a los grupos de interés				
	Establecer los sistemas adecuados de informes		✓	✓	✓
	Evaluar inversiones y desinversiones en activos tangibles e intangibles		✓	✓	✓
	Garantizar una estructura de recursos eficaz y eficiente		✓	✓	✓
	Desarrollar metodologías para gestionar los riesgos económicos				
	Implantar procesos clave para el gobierno de la organización		✓	✓	✓
	Evidencia empírica de relación	No	Si	Si	Si
Bienes materiales	Gestión de activos que apoye la política y estrategia de la organización	✓	✓	✓	✓
	Gestionar el uso de los activos para mejorar su rendimiento		✓	✓	✓
	Gestionar la seguridad de los activos				
	Gestionar los impactos negativos de los activos				
	Optimizar los inventarios de material		✓	✓	✓
	Optimizar el consumo de suministros (gas, electricidad y agua)		✓	✓	✓
	Disminuir y reciclar los residuos		✓	✓	✓
	Minimizar cualquier impacto global adverso de los productos		✓		
Evidencia empírica de relación	No	Si	Si	Si	
Tecnología	Gestionar la tecnología en apoyo de la política y estrategia	✓	✓	✓	✓
	Identificar tecnologías alternativas y emergentes según su impacto		✓	✓	✓
	Gestionar la cartera tecnológica y sustitución de tecnología obsoleta		✓	✓	✓
	Explotar la tecnología existente.	✓	✓	✓	✓
	Desarrollar una tecnología innovadora y respetuosa con el medio ambiente		✓	✓	✓
	Utilizar las TIC's para mejorar la eficacia		✓	✓	✓
	Aprovechar la tecnología para apoyar la mejora		✓	✓	✓
	Evidencia empírica de relación	Parcial	Si	Si	Si
Bienes inmateriales	Usar la información y el conocimiento en apoyo de la política y estrategia	✓	✓	✓	✓
	Identificar la información y conocimientos necesarios para la empresa	✓	✓	✓	✓
	Usar información y conocimiento en apoyo de la política y estrategia	✓	✓	✓	✓
	Adecuar el acceso a la información y conocimientos relevantes	✓	✓	✓	✓
	Garantizar y mejorar la validez, integridad y seguridad de la información		✓	✓	✓
	Cultivar, desarrollar y proteger la propiedad intelectual		✓	✓	✓
	Adquirir, incrementar y utilizar el conocimiento de forma eficaz	✓	✓	✓	✓
	Innovar y ser creativo mediante la información y el conocimiento		✓	✓	✓
	Evidencia empírica de relación	Si	Si	Si	Si

Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, la hipótesis correspondiente a este epígrafe es la siguiente:

H₄: La cultura organizativa está relacionada con la gestión de alianzas y recursos del Modelo EFQM.

Esta cuarta hipótesis se puede desagregar en las 4 subhipótesis siguientes:

H_{4a}: *La cultura clan no está relacionada positivamente con la gestión de alianzas y recursos del Modelo EFQM.*

H_{4b}: *La cultura adhocrática está relacionada positivamente con la gestión de alianzas y recursos del Modelo EFQM.*

H_{4c}: *La cultura de mercado está relacionada positivamente con la gestión de alianzas y recursos del Modelo EFQM.*

H_{4d}: *La cultura jerárquica está relacionada positivamente con la gestión de alianzas y recursos del Modelo EFQM.*

2.4.5. La cultura y el criterio de gestión de procesos

Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos de modo que satisfagan a sus clientes y al resto de grupos, de interés generando cada vez más valor para ellos (EFQM, 2013). Para la correcta implantación del modelo EFQM los procesos clave deben ser definidos por la alta dirección y la organización tendrá que adoptar la gestión por procesos como mecanismo de gestión interna, si bien en ella podrían coexistir la tradicional estructura vertical y una horizontal o por procesos. Además, la dirección debe controlarlos y mejorarlos periódicamente, de modo que ayuden a alcanzar la misión de la empresa y aporten valor añadido al cliente (EFQM, 2013).

Respecto al primer subcriterio “*procesos*”, el estilo de liderazgo llevado a cabo en las organizaciones con cultura clan hace que el diseño de procesos permita realizar su política y estrategia, pero no pone énfasis en la gestión sistemática y el control de éstos (Cameron y Quinn, 2005). Además, diseñan sus procesos pensando más en las características de la propia empresa y de sus trabajadores (Pakdil y Leonard, 2015), que en el mercado (Desphandé *et al.*, 1993; Hurley y Hult, 1998) y en las necesidades del resto de grupos de interés a los que afecta cada proceso (Cameron y Quinn, 2005; Zu *et al.*, 2011). Por tanto, no realizan un diseño y una gestión sistemática de sus procesos.

El subcriterio de “*mejora*” de procesos indica que en un entorno cada vez más dinámico, los constantes cambios en los mercados y las mayores exigencias de los clientes, obligan a las organizaciones a realizar mejoras continuas en sus procesos. Estas mejoras pueden ser de dos tipos: continuas o de reingeniería. La mejora continua de

procesos consiste en eliminar las actividades innecesarias, es decir aquellas que no aportan valor añadido. En cambio, la reingeniería de procesos supone un cambio radical, ya que modifica totalmente el proceso. Para mejorar los procesos es fundamental que la empresa forme a sus empleados, los motive y potencie el trabajo en equipo. Además, los trabajadores deben contar con autoridad formal y “empowerment” para tomar las decisiones que les permitan mejorar los procesos. También es importante que los cambios efectuados en los procesos se comuniquen a los empleados implicados, que éstos estén de acuerdo y que no supongan riesgos para la seguridad en el trabajo, ni para el medio ambiente (Membrado Martínez, 2007: 47-48).

Según el tercer subcriterio la organización debe basar el diseño de sus productos y servicios en las *necesidades y expectativas* (prestaciones, calidad, precio, garantía, etc.) presentes y futuras de sus *clientes* actuales y potenciales. Para conocerlas puede utilizar los canales de comunicación que habitualmente emplea en sus relaciones con sus clientes, pero quizás uno de los métodos más eficaces es la encuesta. Además, la compañía tendrá que ofrecer nuevos productos y servicios a medida, que cambien las necesidades de los consumidores. Para ello puede recurrir a equipos de mejora interna, a alianzas, Universidades, etc. También a la hora de diseñar sus productos y servicios, la organización debe conocer la cartera de productos y servicios que ofrece la competencia, así como sus atributos y precios (EFQM, 2013).

El cuarto subcriterio indica que una vez que la organización conoce las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y potenciales, puede comenzar a *producir, distribuir y prestar un servicio de atención al cliente*. Pero previamente debe cerciorarse de que el producto o servicio se realiza conforme a las especificaciones establecidas. Para este fin, la empresa puede utilizar procedimientos internos de control. Asimismo, antes de iniciar la comercialización, debe disponer de un equipo comercial suficientemente formado sobre el producto o servicio y la compañía. Además, la organización debe actuar en un canal de distribución adecuado a sus clientes. Finalmente, tras vender el producto o servicio la empresa ha de ofrecer una garantía adecuada, resolver los problemas originados y saber si sus causas están en el diseño o en la fabricación (Membrado Martínez, 2007: 49-50).

Por último, según el quinto subcriterio una de las prioridades de cualquier organización debe ser mejorar las *relaciones con sus clientes*. La comunicación fluida con ellos hace que éstos confíen más en la empresa, de modo que las sugerencias,

quejas y reclamaciones llegan antes y pueden obtener respuesta en menos tiempo. Por tanto, es importante disponer de procedimientos que permitan estandarizar la información obtenida de los contactos informales con sus clientes y que ésta sea conocida rápidamente por toda la organización y, en particular por quienes estén directamente relacionados con el contenido de la misma. Además, la compañía debe utilizar la creatividad y las ideas innovadoras de sus trabajadores para mejorar las relaciones con sus clientes. Para ello, los empleados directamente relacionados con los clientes tienen que estar formados y tener autoridad formal para tomar decisiones (EFQM, 2013).

Una vez revisados los subcriterios, se pasa a examinar qué tipo de culturas los pueden apoyar. El estudio realizado por Prajogo y Mcdermott (2011) concluye que las culturas clan y adhocrática favorecen la innovación de procesos, mientras que las culturas de mercado y jerárquica están positivamente relacionadas con los procesos de calidad. Esto se debe a que la flexibilidad genera principalmente innovación, mientras que el control basado en procesos rutinarios, estabilidad y regulación de estándares proporciona calidad (Losonci *et al.*, 2017).

En primer lugar, los directivos de las empresas con cultura clan se preocupan, principalmente, por los miembros de su organización y no por la innovación y los cambios del mercado (Desphandé *et al.*, 1993; Hurley y Hult, 1998). Para Assad y Omer (2016) esta cultura es una de las menos innovadoras, ya que no potencia la creatividad de sus grupos de interés ni la utilización de nuevos procesos y modernas tecnología. Además, como se señaló anteriormente, esta cultura tiene gran orientación interna por lo que sus directivos prestan poca atención a los cambios en las necesidades del consumidor, por lo que disminuye la posibilidad de conocer el grado de satisfacción de éstos y realizar un seguimiento adecuado a las ventas (Desphandé *et al.*, 1993; Hurley y Hult, 1998). También es frecuente que no dispongan de recursos suficientes para tener un equipo comercial eficiente y no realizan políticas de marketing que comuniquen adecuadamente el valor que sus productos y servicios tienen para el cliente (Zu *et al.*, 2010). Por tanto, es posible que las empresas que tienen esta cultura no gestionen los procesos de acuerdo a los subcriterios del modelo EFQM.

En segundo lugar, las organizaciones con cultura adhocrática planifican sus procesos dotándolos de flexibilidad e innovación en lugar de estandarizarlos y aplicarlos de forma sistemática (Asaad y Omer, 2016; Padkil y Leonard, 2015). Sin embargo,

miden su rendimiento y la consecución de los proyectos en los que trabajan sus miembros mediante estándares e indicadores de rendimiento (Roh *et al.*, 2008). Además, desarrollan sus procesos de modo que puedan cumplir la estrategia y satisfagan las necesidades de sus grupos de interés (Cameron y Quinn, 2005; Pantouvakis y Bourante, 2017). También, sus líderes obtienen información, a través de encuestas y otros instrumentos de recogida de datos, de los factores internos y externos a la empresa que originan los cambios y los comunican a sus grupos de interés (Spanjol *et al.*, 2011), para posteriormente introducir las mejoras correspondientes en sus procesos (Flynn *et al.*, 1994; Forza y Filippini, 1998; Storey y Hughes, 2013).

Por otra parte, estas empresas buscan nuevas oportunidades y actúan en mercados de gran tamaño en los que ofrecen una gran variedad de bienes y servicios (Spanjol *et al.*, 2011), intentando prestar un buen servicio de atención a sus clientes (Douglas y Judge, 2001; Cameron y Quinn, 2005). Para ello, colocan sus productos y servicios en el mercado a través de redes comerciales eficientes y comunican el valor que éstos pueden aportar a los consumidores (Zu *et al.*, 2010). Por tanto, las empresas que poseen esta cultura pueden gestionar sus procesos de modo excelente.

En cambio, en las organizaciones con cultura jerárquica sus directivos si diseñan y gestionan los procesos de forma sistemática y los controlan rigurosamente (Padkil y Leonard, 2015). Para ello, emplean herramientas como el control estadístico de procesos o la reducción de la variabilidad de éstos (McDermott y Stock, 1999; Kaynak, 2003). Además, sus líderes introducen mejoras en sus procesos según los resultados obtenidos de sus indicadores internos y de sus actividades de aprendizaje (Cameron y Quinn, 2005: 52; Zu *et al.*, 2010). También, preparan a sus trabajadores para que puedan utilizar los nuevos procesos y comunican los cambios a los interesados (Prajogo y McDermott, 2011). De este modo consiguen que el funcionamiento de la empresa siga siendo lo más previsible posible (Losonci *et al.*, 2017).

Por otro lado, aunque estas compañías poseen una baja orientación al mercado pueden diseñar sus productos y servicios según las necesidades y expectativas de sus clientes (Zu *et al.*, 2011), ya que forman a sus trabajadores para mejorar la atención al consumidor (Cameron y Quinn, 2005). Además, para obtener información sobre sus clientes emplean investigaciones de mercado, encuestas y otras herramientas (Zu *et al.*, 2010). También, estas organizaciones suelen disponer de recursos con los que pueden acceder a nuevos mercados (Cameron y Quinn, 2005: 52) y aprovechar la creatividad y

las competencias de sus trabajadores para desarrollar nuevos productos y servicios (Prajogo y McDermott, 2011). Asimismo, suelen disponer de una amplia red de comercialización y de un equipo comercial preparado y eficiente, capaz de controlar sus ventas y sus procesos de postventa (Zhang y Tansuhaj, 2007). De este modo, pueden gestionar sus procesos de acuerdo a los subcriterios del modelo EFQM.

Por último, las organizaciones con cultura de mercado también ejercen un gran control sobre sus procesos y los diseñan de modo que permitan realizar su estrategia y satisfagan a sus grupos de interés (Padkil y Leonard, 2015; Zhang y Tansuhaj, 2007). Para realizar este control emplean procesos estandarizados (Kaynak y Hartley, 2008; Naor *et al.*, 2008) y claramente orientados al mercado (Padkil y Losonci *et al.*, 2017; Wu, 2015). Esto les permite hacer una gestión sistemática de los mismos y establecer indicadores que midan su rendimiento (Hendricks y Singhal, 2001; Kaynak, 2003). Además, sus directivos introducen los cambios necesarios en sus procesos cuando se producen modificaciones en factores externos a la organización, ya sean tecnológicos, legales o debidos a la demanda y los comunican a los grupos de interés pertinentes (Kaynak y Hartley, 2008; Naor *et al.*, 2008). También, utilizan nuevas tecnologías que aumenten su productividad y eficiencia y forman a sus trabajadores para que puedan utilizarlas (Bayo Moriones *et al.*, 2010; Glover *et al.*, 2013).

También utilizan investigaciones de mercado, encuestas y otros métodos para obtener información que les pueden permitir identificar y anticipar mejoras en sus productos y servicios que satisfagan las exigencias de sus clientes (Cameron y Quinn, 2005; Wu, 2015). Además, el carácter de sus líderes les permite acceder a nuevos mercados, desarrollar nuevos productos y disponer de un equipo comercial eficiente (Paladino, 2009). También, en ocasiones, diseñan junto con sus clientes y socios nuevos productos y servicios que añaden valor para éstos, aprovechando la creatividad y las competencias clave de sus grupos de interés (Glover *et al.*, 2013). Así pues, las organizaciones que poseen esta cultura pueden gestionar sus procesos de modo excelente.

La tabla 2.14 resume el sustento teórico encontrado a las relaciones entre las culturas organizativas consideradas y los subcriterios de la gestión de procesos.

Tabla 2.14. Subcriterios de procesos

Subcriterio		Clan	Adho- cracia	Mer- cado	Jerár- quica
Procesos	Diseñar los procesos para hacer realidad la política y estrategia	✓	✓	✓	✓
	Identificar los grupos de interés de cada proceso		✓	✓	✓
	Establecer el sistema de gestión de procesos			✓	✓
	Aplicar en la gestión de procesos estándares como los de la calidad		✓	✓	✓
	Implantar indicadores de proceso y establecer objetivos de rendimiento.		✓	✓	✓
	Revisar la eficacia de los procesos en la política y estrategia		✓	✓	✓
	Evidencia empírica de relación	No	Si	Si	Si
Mejora	Identificar y priorizar oportunidades de mejora continua y drástica		✓	✓	
	Utilizar indicadores para establecer objetivos de mejora	✓	✓	✓	✓
	Estimular el talento creativo e innovador de empleados, clientes y socios		✓	✓	
	Descubrir y utilizar nuevos diseños de procesos y tecnologías		✓	✓	✓
	Establecer los métodos idóneos para llevar a efecto el cambio		✓	✓	✓
	Establecer pruebas piloto y controlar la implantación de procesos nuevos		✓	✓	
	Comunicar los cambios en los procesos a los grupos de interés		✓	✓	✓
	Garantizar que se conocen los procesos nuevos antes de su implantación		✓	✓	✓
	Asegurar que los cambios en los procesos alcanzan los resultados previstos		✓	✓	✓
Evidencia empírica de relación	No	Si	Si	Si	
Producto	Determinar las necesidades actuales y futuras de los clientes		✓	✓	✓
	Identificar mejoras en los productos según las necesidades de los clientes		✓	✓	✓
	Diseñar junto a clientes y socios nuevos productos que añadan valor		✓	✓	✓
	Comprender el impacto de las nuevas tecnologías en los productos		✓	✓	
	Desarrollar nuevos productos para el mercado actual y otros mercados		✓	✓	✓
	Utilizar la innovación para desarrollar productos y servicios competitivos	✓	✓	✓	✓
	Elaborar productos y servicios acordes con los diseños previos	✓	✓	✓	✓
	Comunicar el valor de los productos y servicios		✓	✓	✓
	Distribuir los productos y servicios a los clientes	✓	✓	✓	✓
	Prestar servicio de atención a los productos y servicios	✓	✓	✓	✓
Evidencia empírica de relación	Parcial	Si	Si	Si	
Relaciones con clientes	Satisfacer a los clientes fruto del contacto habitual con ellos	✓	✓	✓	✓
	Gestionar la información procedente de los contactos habituales	✓	✓	✓	✓
	Implicarse proactivamente con los clientes para abordar sus necesidades	✓	✓	✓	✓
	Determinar la satisfacción con los productos y la atención al cliente		✓	✓	✓
	Mantener la creatividad en las ventas y servicio de atención al cliente		✓	✓	
	Emplear instrumentos para determinar la satisfacción de los clientes		✓	✓	✓
	Evidencia empírica de relación	Parcial	Si	Si	Si

Fuente: Elaboración propia.

La hipótesis correspondiente a este epígrafe sería la siguiente:

H₅: La cultura organizativa está relacionada con la gestión de procesos del Modelo EFQM.

Al igual que en casos anteriores, la hipótesis se ha desagregado en las siguientes:

H_{5a}: La cultura clan no está relacionada positivamente con la gestión de procesos del Modelo EFQM.

H_{5b}: La cultura adhocrática está relacionada positivamente con la gestión de procesos del Modelo EFQM.

H_{5c}: La cultura de mercado está relacionada positivamente con la gestión de procesos del Modelo EFQM

H_{5d}: La cultura jerárquica está relacionada positivamente con la gestión de procesos del Modelo EFQM.

Una vez revisado el primer bloque de hipótesis que relaciona la cultura con los criterios agentes del modelo EFQM, se procede a analizar en la segunda parte de este capítulo cómo estos criterios agentes pueden mejorar los resultados de los empleados a través del desarrollo de determinadas competencias de aprendizaje sugeridas en el modelo. Por ello, en el siguiente apartado se describen las relaciones entre los criterios facilitadores del modelo EFQM y el aprendizaje organizativo y, entre éste y los criterios de resultados. Más concretamente, se estudia si el liderazgo, la política y estrategia, las personas, la gestión de recursos y alianzas y, los procesos del modelo EFQM facilitan el desarrollo de competencias de explotación y/o exploración y, si estas competencias pueden mejorar los resultados en clientes, en las personas de la organización, en la sociedad y los resultados clave de la empresa.

2.5. RELACIONES ENTRE LA CULTURA, EL APRENDIZAJE Y EL MODELO EFQM

En las últimas tres décadas la literatura de Dirección de Empresas ha subrayado la importancia del conocimiento y del aprendizaje organizativo como proceso que lo genera (Chang y Lee, 2007). Esto se debe a que las organizaciones que adquieren constantemente nuevo conocimiento son capaces de adelantarse a los cambios del entorno, disponen de estructuras más flexibles y actúan antes que sus competidores (Halawi *et al.*, 2007), lo que les proporciona una ventaja competitiva. En este sentido,

Nonaka (1991) considera que el conocimiento es la única fuente de ventaja competitiva en el entorno actual. En la actualidad, se considera que el aprendizaje organizativo es un factor fundamental para el éxito de las empresas, pues permite desarrollar las competencias necesarias para mejorar la calidad y los resultados organizativos (Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle, 2011).

En los apartados siguientes se incorpora el concepto de aprendizaje organizativo a nuestro modelo, analizando la influencia que tiene la cultura y los criterios agentes del modelo EFQM sobre las competencias de exploración y explotación, así como su efecto sobre los criterios de resultados de dicho modelo.

2.5.1. El aprendizaje organizativo y el modelo EFQM

Actualmente las empresas se enfrentan al reto de intentar producir bienes y servicios de gran calidad para responder a las exigencias cada vez mayores de nuestra sociedad en un entorno caracterizado por una gran incertidumbre tecnológica e intensidad competitiva. Es por ello que las empresas deben de buscar nuevas formas para poder diferenciarse de la competencia y desarrollar eficientemente las actividades que realizan.

El modelo EFQM considera que el aprendizaje organizativo, la innovación y la creatividad potencian el efecto de los criterios facilitadores en los criterios de resultados (Conti, 2007). En la representación gráfica de este modelo, los conceptos de aprendizaje e innovación aparecen ligados a la retroalimentación de los elementos facilitadores a partir de los resultados obtenidos. Por ello, se considera que el modelo EFQM es un marco adecuado para la gestión del conocimiento organizativo y además, una forma de medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos, llevar la coherencia al estilo de gestión e impulsar la innovación.

Sin embargo, en el modelo básicamente se utiliza para subrayar la importancia de la evaluación y revisión de los enfoques de los criterios agentes en función de los resultados obtenidos. Este enfoque es muy simplista, ya que el aprendizaje organizativo es ampliamente considerado como un proceso por el cual las organizaciones desarrollan nuevo conocimiento y competencias clave para obtener ventajas competitivas. Es más, el aprendizaje es necesario para lograr habilidades de resolución de problemas y mejora continua, que son las piedras angulares de la gestión de la calidad total y los resultados.

Por tanto, el aprendizaje es necesario para la excelencia empresarial, si bien no está claro que tipo de competencias se deben reforzar.

Para analizar con detalle este hueco existente en la literatura, se estudiará el concepto de aprendizaje organizativo y sus tipos, para posteriormente incluirlo en el modelo planteado en esta tesis doctoral.

2.5.1.1. Concepto de aprendizaje organizativo

Desde la aparición de los primeros trabajos que versaban sobre el aprendizaje organizativo, el interés por esta variable ha ido en aumento hasta el punto de considerarlo un elemento clave para la empresa, capaz de generar ventajas competitivas (Huber, 1991). Esto ha llevado a la aparición de numerosas definiciones procedentes de diversas disciplinas del conocimiento, como la Economía Industrial, la Psicología, la Sociología, las tecnologías y los sistemas de información y también, desde la Dirección de Empresas. Sin embargo, aunque dichas definiciones parten de premisas o contextos diferentes, pueden ser consideradas como complementarias para entender este concepto (Shrivastava, 1983). A la misma vez, conviene señalar la existencia de dos corrientes distintas para estudiar este fenómeno. Por un lado, la que estudia el aprendizaje organizativo (organizational learning) y, por otro, la que hace referencia a la organización que aprende (learning organization).

La organización que aprende se concibe como aquel tipo de empresa que está organizada cultural y estructuralmente para que la innovación, la flexibilidad y la mejora de la empresa estén garantizadas (Huysman, 2000: 133). Senge (1990) define a estas organizaciones como *“aquellas en las que las personas amplían continuamente su capacidad de crear los resultados que verdaderamente desean, donde se nutren nuevas y amplias formas de pensar, donde se deja libre la aspiración colectiva y donde la gente continuamente está aprendiendo cómo aprender en conjunto”*. Son organizaciones capaces de crear, adquirir y transferir conocimientos y de modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y percepciones y expandir continuamente su capacidad de construir futuro (Garvin, 1993: 80). Este pensamiento sistemático guarda una estrecha relación con los comportamientos individuales y grupales que favorecen el aprendizaje organizativo. Por otro lado, las organizaciones que aprenden tienen una orientación cultural favorable al aprendizaje organizativo (Harvey y Denton, 1999: 899).

En cambio, el aprendizaje organizativo hace referencia a un proceso dinámico por el cual las organizaciones aprenden y, en definitiva, desarrollan nuevos conocimientos (Huber, 1991; Flores *et al.*, 2012). En la tabla 2.15, aparecen recogidas algunas de las definiciones establecidas para este concepto.

Algunos autores consideran que el aprendizaje organizativo se puede entender como una metáfora derivada del entendimiento del aprendizaje individual, ya que las organizaciones aprenden vía sus individuos (kim, 1993). Sin embargo, el aprendizaje organizativo es más complejo y dinámico que la mera magnificación del aprendizaje individual (kim, 1993). Va a ser un “proceso que permite acumular el conocimiento empresarial” (Huber, 1991). En esta línea, las diferentes definiciones del aprendizaje incluyen consideraciones sobre la capacidad de las organizaciones para crear y adquirir nuevos conocimientos que sean útiles para producir y adaptarse al entorno.

Tabla 2.15: Definiciones de aprendizaje organizativo

Autor	Definición
Cyer y March (1963)	Comportamiento de adaptación de las empresas en el tiempo
Daft y Weick (1984)	Conocimiento de las relaciones que se producen entre la organización y su entorno
Huber (1991)	El aprendizaje se produce cuando una empresa cambia su comportamiento tras haber analizado la información disponible
Dodgson (1993)	Modo en que una organización recopila, organiza y construye el conocimiento sobre sus actividades y dentro de su cultura. Además, este conocimiento debe mejorar las habilidades de sus trabajadores
Kim (1993)	Aumento de la capacidad de una empresa para realizar acciones efectivas
Day (1994)	Habilidad de los directivos para realizar cuestiones en el momento adecuado, plasmar las respuestas en modelos mentales que reflejen el comportamiento del mercado y compartir los nuevos conocimientos con el resto del equipo
Slater y Narver (1995)	Desarrollo de nuevos conocimientos con capacidad para influir en el comportamiento
Huysman (2000)	Proceso mediante el cual una empresa construye conocimiento nuevo o modifica el ya existente
Inkpen (2000)	Aumento de las capacidades de la organización
Jeréz <i>et al.</i> (2002)	Capacidad de la organización para crear, adquirir, transferir e integrar conocimientos y para modificar su comportamiento en función de la nueva situación cognitiva, con la finalidad de mejorar sus resultados
Cheng (2005)	Proceso a través del cual una empresa se adapta, interna y externamente, de forma continua a los cambios del entorno con el objetivo de mantener una ventaja competitiva
Chen (2007)	Proceso mediante el cual la empresa puede mejorar sus actuaciones mediante la utilización del conocimiento obtenido y compartido
Liao y Wu (2010)	Medio estratégico capaz de mantener el éxito de la organización a largo plazo.
Zirak (2015)	Curiosidad natural y deseo de los individuos para aprender dentro de las organizaciones, lo que les permite hacer frente al cambio de tareas, tecnologías y entornos
Saha <i>et al.</i> (2016)	Factor fundamental en la estimulación de la innovación y la creatividad dentro de la organización

Fuente: Elaboración propia.

Inkpen (2000) considera que el aprendizaje organizativo se debe manifestar en el aumento de las capacidades organizativas, a partir de las cuales la empresa podrá desarrollar nuevo conocimiento, nuevos productos, mejores tecnologías, etc. Esto es, el aprendizaje organizativo es un proceso de creación de conocimiento que permite a la empresa alcanzar ventajas competitivas (Morgan, 2004; Mavondo *et al.*, 2005; McGuinness y R.E., 2005; Weerawardena *et al.*, 2006). Sin embargo, para terminar de entender este proceso conviene estudiar los diferentes tipos de aprendizaje que han sido señalados por la literatura.

2.5.1.2. Tipos de aprendizaje organizativo

Como ya se ha mencionado anteriormente, existe una gran cantidad de perspectivas que han dado lugar a diferentes conceptos de aprendizaje. Paralelamente, también han surgido diferentes clasificaciones sobre este concepto.

Argyris y Schön (1978) diferencian entre el aprendizaje de bucle sencillo y el de doble bucle. El primero se produce cuando los sujetos adaptan su comportamiento en función de las metas y objetivos establecidos, mientras que en el aprendizaje de bucle doble los individuos no tienen unas metas u objetivos preestablecidos, ya que estas pueden cambiar. Por tanto, en este segundo tipo de aprendizaje los empleados pueden replantearse las estrategias, políticas y objetivos propuestos previamente. Así pues, mediante este tipo de aprendizaje los trabajadores pueden solucionar los problemas que acontecen en su empresa.

Por otro lado, se suele distinguir entre aprendizaje cognitivo y comportamental (Fiol y Lyles, 1985). El aprendizaje cognitivo se produce cuando hay cambios en la forma en la que los miembros de las empresas procesan la información e interpretan los significados de los hechos acontecidos. Sin embargo, desde la óptica del aprendizaje comportamental, sólo se produciría aprendizaje cuando los individuos adaptan su comportamiento, es decir, cambian su modo de actuar.

Otra de las clasificaciones hace referencia a la importancia del cambio en el comportamiento que supone el aprendizaje. Según Crossan *et al.* (1995), tanto el aprendizaje incremental como el transformacional suponen cambios en el comportamiento, si bien el primero supone pequeños cambios, mientras que el transformacional origina cambios radicales.

Otros autores diferencian entre aprendizaje adaptativo y generativo (Nevis *et al.*, 1995; Slater y Narver, 1995). El aprendizaje adaptativo es el nivel de aprendizaje más básico, que refleja un carácter instrumental ligado principalmente a la efectividad. Mientras que el aprendizaje generativo es un aprendizaje de un más alto nivel que tiene como resultado un cambio en los valores y en sus estrategias. En definitiva, el aprendizaje adaptativo busca la acomodación al entorno, el generativo busca transformar el entorno (Senge, 1990).

Asimismo, han aparecido otras tipologías en la literatura de aprendizaje organizativo. Kim (1998) distingue entre aprendizaje acumulativo y aprendizaje discontinuo, Fiol y Lyles (1985) entre alto y bajo nivel de aprendizaje y Dodgson (1991) entre estratégico y táctico. Sin embargo, según Kululanga *et al.* (2001) básicamente son dos grandes tipos de aprendizaje organizativo que han sido denominados de diferentes formas por los autores que los han estudiado.

Sin embargo, una de las clasificaciones más relevantes y estudiadas en los últimos años es la referente a las competencias de explotación y exploración propuestas por March (1991). Su estudio se realiza en el siguiente epígrafe.

2.5.1.3. Las competencias de explotación y exploración

Para March (1991) las organizaciones pueden alcanzar ventajas competitivas mejorando sus resultados a través de dos actividades de aprendizaje diferentes: las competencias de explotación y exploración. Según este autor, el aprendizaje de explotación es el que prioriza la reutilización interna y la reorientación de los activos existentes para crear conocimiento y ser más eficientes y productivo en las operaciones actuales, mientras que el aprendizaje de exploración se basa en la externalización y prospección de nuevas fuentes externas de conocimiento para desarrollar nuevas actividades e innovaciones.

Además, la explotación implica establecer objetivos, controlar los procesos y el cumplimiento de los objetivos establecidos y adoptar una orientación a corto plazo (Andriopoulos y Lewis, 2010). Por ello, Koza y Lewin (1998) consideran que la explotación mejora la productividad y la eficiencia del capital y los activos mediante la mejora de las tecnologías, habilidades y capacidades existentes, la estandarización y la reducción sistemática de costes. Así pues, la explotación es un tipo de aprendizaje organizativo adquirido a través de la búsqueda interna, el refinamiento de las

competencias existentes y el uso continuo de las rutinas que utiliza la empresa (Baum *et al.*, 2000).

Por tanto, entre las principales características de la explotación, en primer lugar, supone la utilización de los activos y capacidades existentes, o "el uso y desarrollo de las cosas ya conocidas". De este modo cuando una organización adopta una estrategia de explotación, no solo está filtrando su base de recursos sino también mejorándolos. En segundo lugar, la explotación supone la selección de los activos que son eficientes. Esto implica que las empresas reconocen los recursos eficientes, los seleccionan y luego los reutilizan. En tercer lugar, al basarse en los antiguos conocimientos y experiencias organizativas tiene una realización directa con la explotación. En cuarto lugar, es una actividad planificada mediante la cual se asignan y organizan diferentes factores para conseguir los objetivos establecidos. Esto a su vez, implica un proceso de control estructurado que verifique el logro de dichos objetivos. Por todo ello, la explotación necesita culturas organizativas basadas en la estabilidad y el control (Benner y Tushman, 2003).

Respecto a la exploración, en la literatura se la ha considerado opuesta a la explotación (Uotila *et al.*, 2009; Hernández Espallardo *et al.*, 2011; Kim *et al.*, 2012). Por ello, la exploración incluye actividades tales como la búsqueda, la experimentación, el descubrimiento, la innovación o la asunción de riesgo (March, 1991). Además, esta competencia tiene su origen en la creación de nuevos conocimientos, nuevas herramientas y nuevas estrategias competitivas (Benner y Tushman, 2003). Por ello, la exploración requiere culturas organizativas que estimulen la creatividad, aporten flexibilidad a la organización, busquen conocimientos y activos nuevos en entornos externos a la empresa y persigan resultados que son inciertos a largo plazo (March, 1991).

En los siguientes apartados se analizará cómo la cultura y los criterios facilitadores pueden promover el desarrollo de estas competencias y cómo estas pueden contribuir en la mejora de los resultados.

2.5.2. Relaciones entre la cultura, los agentes facilitadores, el aprendizaje y los criterios de resultados

Como señalamos en el primer capítulo, las organizaciones que utilizan el modelo EFQM generan mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua, el aprendizaje y la innovación sistemática, tratando de aprovechar la creatividad de sus grupos de interés. Para ello, estas empresas desarrollan iniciativas en las que implican a estos grupos de interés, los cuáles aportan su conocimiento para generar ideas e innovar.

Al analizar este modelo se puede apreciar que el aprendizaje es un factor que las organizaciones deben desarrollar transversalmente, es decir debe estar presente en todos los criterios facilitadores para potenciar el efecto de éstos sobre los resultados (Conti, 2007). Así pues, en este apartado trataremos de conocer qué relación puede tener cada criterio facilitador con las competencias de explotación y exploración del aprendizaje.

2.5.2.1. Efectos de los agentes facilitadores sobre las competencias de explotación y exploración

El primer subcriterio del liderazgo nos indica que los líderes se implican activamente en actividades que permiten la mejora continua. Para ello, desarrollan acciones a partir de las conclusiones extraídas de las actividades de aprendizaje, la creatividad y la innovación. Además, de acuerdo con el segundo subcriterio (sistema de gestión) los directivos se involucran personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora del sistema de gestión de la organización. También aseguran el desarrollo e implantación de nuevos procesos y la mejora de los que ya posee la empresa, de modo que permitan introducir mejoras en los enfoques de los agentes facilitadores. Así mismo, de acuerdo con el quinto subcriterio los directivos definen e impulsan los cambios en la organización, garantizando la inversión y los recursos necesarios para hacer efectivos dichos cambios (EFQM, 2013). De este modo, los líderes se comprometen, desarrollan y aportan recursos para actividades de aprendizaje que serían, tanto de exploración como de explotación (March, 1991).

Además, según el segundo subcriterio de la política y estrategia, este modelo se desarrolla utilizando como base la información obtenida de indicadores de rendimiento, la investigación y el aprendizaje, entre otros. También, el cuarto subcriterio indica que la política y estrategia se comunica y despliega identificando y definiendo los procesos clave. Para ello, se establecen claramente los responsables de estos procesos, se definen

de forma precisa, se identifican a los grupos de interés afectados por los mismos y se revisa su efectividad, con la finalidad de mejorarlos y, que permitan llevar a cabo la política y estrategia establecida por la empresa (EFQM, 2013). Por tanto, la política y estrategia de las organizaciones que implantan el modelo EFQM permite conocer los procesos, mejorarlos y desarrollar otros nuevos gracias a la información procedente de las actividades de aprendizaje. Esta mejora de los procesos clave y el desarrollo de otros nuevos supone la creación de competencias de explotación y exploración para la empresa (He y Wong, 2004).

Del mismo modo, los subcriterios de la dimensión de gestión de personas nos indican que las empresas que utilizan este modelo emplean metodologías organizativas innovadoras que mejoran la forma de trabajar, por ejemplo mediante reestructuraciones de la cadena de suministro, el uso de equipos flexibles o trabajando con estructuras matriciales (tercer subcriterio). Además, diseñan y fomentan oportunidades de aprendizaje a nivel individual, de equipo y de organización. Asimismo, los líderes apoyan el comportamiento innovador y creativo, comparten las mejores prácticas y el conocimiento y desarrollan la capacidad de las personas para trabajar en equipo y para actuar con independencia (subcriterios 3b, 3c y 3d) (EFQM, 2013). Así pues, esta gestión de personas permite desarrollar competencias de explotación, mediante las mejoras en la forma de trabajar, y de exploración, que pueden materializarse en nuevas tecnologías o nuevas formas organizativas (Atuahene-Gima, 2005).

Por otra parte, según se deduce de algunos de los subcriterios de alianzas y recursos, la gestión de éstos se realiza de modo que apoye una filosofía innovadora y creativa, que permita utilizar las alianzas para generar sinergias que mejoren los procesos y añadan valor a clientes y proveedores (primer subcriterio). Además, los recursos económicos y financieros son gestionados de forma que permitan desarrollar e implantar nuevos procesos y estrategias y crear nuevas metodologías para gestionar riesgos económicos y financieros (segundo subcriterio). En cuanto a la gestión de la tecnología, ésta se realiza identificando y evaluando tecnologías alternativas y novedosas que respeten el medio ambiente, identificando y sustituyendo tecnología obsoleta, explotando la existente y utilizando las TICs para mejorar la eficacia de las actividades de la empresa (cuarto subcriterio). Del mismo modo, el sub-criterio 4e nos indica que estas organizaciones tratan de obtener conocimiento, incrementarlo, emplearlo de forma eficaz y crear un clima favorable para la innovación y la creatividad

mediante la utilización adecuada de información y conocimiento (EFQM, 2013). Por tanto, la gestión de alianzas y recursos de acuerdo al modelo EFQM suponen cambios importantes en los procesos, en la tecnología y en la forma de gestionar los recursos, entre ellos el conocimiento, por lo que favorecen, principalmente, el desarrollo de competencias de exploración (Quintana-García y Benamides-Velasco, 2008; Tsai y Huang, 2008).

Finalmente, el criterio facilitador de “procesos” se diseña y gestiona, según el sub-criterio 5a, de forma sistemática introduciendo mejoras en los procesos clave de modo que permitan cumplir la política y estrategia de la empresa. Para ello, se establecen estándares y se realizan mejoras incrementales. Además, de acuerdo con el sub-criterio 5b la utilización del modelo supone descubrir y utilizar nuevos procesos y tecnologías, así como garantizar que las personas que los emplearán reciben la información oportuna antes de su implantación. También, el subcriterio 5c nos indica que las empresas que implantan este modelo identifican mejoras en los productos y servicios en función de las expectativas de sus clientes y, desarrollan nuevos productos y servicios junto con ellos y otros “partners” (EFQM, 2013). Para ello, emplean la creatividad, la innovación y las competencias clave de los clientes y de los miembros de su organización. Por estos motivos, la gestión de procesos puede permitir el desarrollo de competencias de exploración, pero sobre todo de explotación (He y Wong, 2004). Del análisis de la información anterior se concluye que el modelo EFQM plantea la posibilidad de que sus criterios agentes fomenten el desarrollo de ambas competencias. En consecuencia, se proponen las dos hipótesis siguientes:

H₆: Los criterios facilitadores del Modelo EFQM están relacionados de forma positiva con las competencias de explotación.

H₇: Los criterios facilitadores del Modelo EFQM están relacionados de forma positiva con las competencias de exploración.

Estas dos hipótesis se pueden llegar a desagregar en una serie de subhipótesis particularizadas para cada criterio y cada competencia de aprendizaje manteniendo, en todo caso la relación positiva ente ambos conceptos.

2.5.2.2. Efectos de las competencias de explotación y exploración sobre los criterios de resultados del modelo EFQM

Como se indicó anteriormente, el aprendizaje organizativo se ha convertido en un elemento crucial que las empresas han que tener en cuenta para diseñar sus principales políticas. Este hecho ha contribuido a aumentar la importancia de esta variable en el ámbito empresarial. Además, como señala Bueno Campos (1998), en la actual sociedad del conocimiento, el aprendizaje organizativo ha llegado a ser una pieza clave en la adaptación de las organizaciones al cambiante entorno. Por este motivo, el aprendizaje organizativo ha sido considerado como una fuente de ventajas competitivas que puede impulsar el éxito o el fracaso de las empresas (Teece, 1998). Es por ello que Nonaka (1991) lo considera el principal factor productivo en las organizaciones.

Respecto a por qué es una fuente de ventaja competitiva, existen dos teorías o enfoques, uno basado en el cambio y otro relativo a la perspectiva del conocimiento. En cuanto al primer enfoque, Newman (2001) afirma que el aprendizaje organizativo permite obtener una ventaja competitiva porque produce cambios incrementales en los procedimientos que emplean las empresas, lo que les facilita adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno, es decir reaccionar de manera proactiva y anticiparse a los mismos. En este sentido, el estudio empírico de Jiménez Jiménez y Sanz Valle (2011) con una muestra de 451 empresas españolas demostró que el aprendizaje organizativo facilitaba la innovación en las empresas y que ambas variables aprendizaje e mejoraban los resultados organizativos.

Por otra parte, el enfoque basado en el conocimiento parte de la teoría de Recursos y Capacidades. En este sentido, Barney (1986) opina que el aprendizaje es un recurso estratégico que permite a las empresas crear valor a largo plazo debido a que es un tipo de recurso muy difícil de copiar. Así pues, la importancia del aprendizaje organizativo como fuente de ventaja competitiva es tal que algunos autores lo consideran el activo más importante de las organizaciones (Davenport y Prusak, 1998).

Además, como se señaló en el epígrafe anterior, el aprendizaje organizativo puede materializarse en lo que los autores han denominado competencias de exploración y explotación (He y Wong, 2004). Estos autores afirman que las competencias de exploración y de explotación del aprendizaje organizativo pueden diferenciar estratégicamente a las empresas y ser una fuente de ventaja competitiva que

mejore sus resultados. Para ello, es necesario tener en cuenta que la capacidad de una organización para desarrollar competencias de aprendizaje está determinada por factores como la forma en la que la empresa opera, su tipo de estructura, su cultura o su estilo de gestión (Prahalad y Hamel, 1994).

Aunque las competencias de exploración y explotación están basadas en diferentes rutinas y capacidades (Benner y Tushman, 2003), la literatura sostiene que el éxito a largo plazo de la organización dependerá de la combinación equilibrada de ambas (Nemaich y Vera, 2009), fenómeno conocido como organización ambidiestra (O'Reilly y Tushman, 2008). Es más bajo este enfoque se sugiere que aunque ambas competencias pueden requerir recursos y rutinas diferentes, las empresas deberían buscar las complementariedades que ofrece su utilización conjunta a la organización (Gupta *et al.*, 2006).

Así pues, existen trabajos que han relacionado positivamente estas competencias con los resultados organizativos (Tsai y Huang, 2008). En este sentido, Uotila *et al.* (2009) realizaron un estudio con una muestra de 279 empresas industriales pertenecientes al índice Standard & Poor's 500, en el que concluyeron que la mayoría de las organizaciones intentaban que hubiera un equilibrio en sus actividades de exploración y explotación porque, de este modo, obtenían mejores resultados. Análogamente, el estudio de He y Wong (2004), realizado con una muestra de 206 empresas del sector secundario, señala que un balance entre ambas competencias está positivamente relacionado con el ratio de crecimiento de las ventas, mientras que esta relación es negativa cuando no existe dicho equilibrio.

También, Gibson y Birkinshaw (2004) realizaron una investigación sobre la relación directa de las competencias ambidiestras y los resultados empresariales, y sobre el efecto mediador que dichas competencias tienen sobre la relación del entorno organizativo y el estilo de liderazgo en los resultados. Utilizando una muestra de 10 multinacionales de las que obtuvieron cuestionarios de 4.195 ejecutivos de 41 áreas de negocio, se confirmaba que el contexto ambidiestro mejoraba los resultados organizativos, y ejercía un efecto mediador en las relaciones entre el entorno organizativo o el estilo de liderazgo y los resultados. Además, las competencias de exploración y explotación mejoraban los resultados en los trabajadores y en la organización porque reducían los costes de supervisión y control de los empleados.

Según Atuahene-Gima (2005), la competencia de explotación aumenta las innovaciones incrementales ya que está basada en la reducción de la variabilidad de productos y de componentes y la mejora de la productividad. Para ello, los cambios en los productos se realizan teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes, de esta forma la explotación puede mejorar los resultados en los clientes, en los trabajadores, en la sociedad y en la empresa (Benner y Tushman, 2003).

También la explotación permite incrementar la productividad del capital y mejorar la tecnología, los activos y las capacidades mediante la estandarización, el establecimiento de rutinas y la reducción sistemática de costes (Koza y Lewis, 1998). Esto se debe, en primer lugar, a que la estandarización y el establecimiento de rutinas mejora los resultados en los trabajadores. En segundo lugar, la reducción de costes permite obtener productos más competitivos, con la consecuente mejora de los resultados en los clientes y en la sociedad, que a su vez, suponen mayores resultados para la organización.

A modo de conclusión señalar que existen muchas investigaciones sobre el efecto de la explotación en los resultados organizativos y la gran mayoría de ellas encuentran evidencia de un efecto positivo. En la tabla 2.16 se recogen algunos estudios empíricos que analizan dicha relación.

Tabla 2.16. Estudios empíricos que relacionan explotación y resultados

Autores	Efecto de la explotación en los resultados
Yalcincaya <i>et al.</i> (2007)	La explotación mejora la productividad a corto plazo.
Andriopoulos y Lewis (2009)	La explotación facilita el éxito de la organización
Hoang y Rothaermel (2010)	Las empresas que establecen alianzas de explotación mejoran los resultados de sus proyectos de I+D
Yamakawa <i>et al.</i> (2011)	Cunado las organizaciones establecen alianzas orientadas a la explotación, pueden mejorar sus resultados dependiendo de cómo tal orientación se ajuste a las características internas de las empresas, a las orientaciones estratégicas y al entorno del sector
Molina-Castillo <i>et al.</i> (2011)	La explotación afecta positivamente a los resultados organizativos a través de la mejora de la calidad de los productos. Además, este efecto es mayor en los mercados con entornos más turbulentos
Kim <i>et al.</i> (2012)	La explotación está asociada positivamente con las tasas de innovación que, a su vez, afecta positivamente el rendimiento de la empresa
Lisboa <i>et al.</i> (2013)	Altos niveles de explotación y una adecuada combinación de ambas competencias mejoran los resultados obtenidos de la exportación
Piao (2014)	La explotación hace que las organizaciones obtengan más beneficios y sean más longevas
Zhang <i>et al.</i> (2015)	La explotación permite desarrollar nuevos productos en menos tiempo que la exploración, lo que permite satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar los resultados organizativos

Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, considerando la literatura previa se propone una relación positiva entre la explotación y los resultados. En consecuencia:

H₈: Existe una relación positiva entre la competencia de explotación y los resultados organizativos.

Por otra parte, la competencia de exploración facilita la aparición de nuevos productos y servicios mediante innovaciones radicales, que suponen la obtención de nuevo conocimiento para la empresa (Tsai y Huang, 2008). De este modo, a través de los nuevos productos y servicios obtenidos gracias a la exploración, la organización puede mejorar sus resultados. Además, hay autores que consideran que la exploración facilita el éxito a largo plazo, pues esta competencia exige que la empresa adopte una orientación estratégica que da prioridad a los resultados futuros sobre los resultados a corto plazo (March, 1991; Levinthal y March, 1993). Esto se debe a que la exploración supone desarrollar nuevos conocimientos y tecnologías, descubrir nuevas oportunidades de crear riqueza o emplear nuevos métodos organizativos, lo que requiere un largo periodo de tiempo, pero permite que la empresa obtenga resultados superiores a la media de su sector (Raisch *et al.*, 2009; Nielsen y Gudergan, 2012). La tabla 2.17 incluye algunos estudios empíricos que demuestran la relación positiva entre esta competencia y los resultados organizativos.

Por tanto, la competencia de exploración posibilita que la empresa adquiera nuevos conocimientos, nuevas tecnologías o modernas formas organizativas. Así, la exploración a través de la innovación genera nuevos productos que permiten satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor, lo que hace que mejoren los resultados en clientes y en la sociedad. Éstos, a su vez, aumentan los resultados de la organización. Todo ello repercute positivamente en los resultados clave de la empresa.

Tabla 2.17. Estudios empíricos que relacionan exploración y resultados

Autores	Efecto de la of exploración en los resultados
Auh y Menguc (2005)	La exploración está positivamente relacionada con los resultados organizativos en las empresas que utilizan estrategias defensivas
Tsai y Huang (2008)	La exploración mejora los resultados obtenidos mediante el desarrollo de nuevos productos. Además, esta relación está mediada por las habilidades cognitivas de los trabajadores y la incertidumbre del entorno
Uotila <i>et al.</i> (2009)	La exploración está positivamente relacionada con los resultados financieros futuros y esta relación está moderada por el dinamismo tecnológico de la industria
Andriopoulos y Lewis (2009)	La exploración facilita el éxito y la supervivencia de la organización
Hoang y Rothaemel (2010)	Las empresas que establecen alianzas de exploración mejoran los resultados de sus proyectos de I+D
Yamakawa <i>et al.</i> (2011)	Cuando las organizaciones establecen alianzas orientadas a la exploración, pueden mejorar sus resultados dependiendo de cómo tal orientación se ajuste a las características internas de las empresas, a las orientaciones estratégicas y al entorno del sector
Molina-Castillo <i>et al.</i> (2011)	La exploración afecta positivamente a los resultados organizativos a través de la mejora en la innovación de productos. Además, este efecto es mayor en los mercados con entornos menos turbulentos
Kim <i>et al.</i> (2012)	La exploración está asociada positivamente con las tasas de innovación que, a su vez, afecta positivamente el rendimiento de la empresa
Lisboa <i>et al.</i> (2013)	Altos niveles de exploración incrementan los resultados obtenidos de la exportación en entornos con gran incertidumbre. Además, una adecuada combinación de ambas competencias mejoran estos resultados
Piao (2014)	La exploración hace que las organizaciones tengan más beneficios y sean más longevas
Zhang <i>et al.</i> (2015)	La exploración permite desarrollar nuevos productos a través de la innovación. Además, las necesidades de los clientes fortalecen los efectos de la exploración sobre el desarrollo de nuevos productos y la velocidad de generación de éstos. De este modo la exploración permite mejorar los resultados organizativos
Jiménez-Jiménez <i>et al.</i> (2015)	Estudio empírico que demuestra que la exploración mejora los resultados organizativos. La muestra utilizada está compuesta por 111 multinacionales españolas de mediano tamaño. El análisis de datos se realiza mediante ecuaciones estructurales

Fuente: Elaboración propia.

En consecuencia, se ha considerado el planteamiento de la novena hipótesis que:

H₉: Existe una relación positiva entre la competencia de exploración y los resultados organizativos.

2.5.2.3. Efectos indirectos de la cultura organizativa sobre las competencias de explotación y exploración

Como se ha establecido en el apartado 2.5.2.1, los criterios agentes van a facilitar el desarrollo de las competencias de explotación y exploración. Además, anteriormente se ha propuesto una relación entre la cultura organizativa y dichos criterios. Por ello, parece conveniente estudiar el efecto indirecto que la cultura organizativa puede tener sobre las competencias de aprendizaje a través de los criterios facilitadores.

Como se ha comentado anteriormente el aprendizaje de explotación supone establecer objetivos, controlar los procesos o reutilizar los activos disponibles, mientras que el aprendizaje de exploración se basa en la búsqueda de nuevas fuentes de conocimiento para desarrollar nuevas actividades e innovaciones, por lo que requiere mayores niveles de flexibilidad y adaptación de los que son demandados por la explotación (Andriopoulos y Lewis, 2010; March, 1991). Por tanto, como ya se ha señalado anteriormente, la orientación interna y el control son características más adecuadas para el desarrollo de competencias de explotación, mientras que la flexibilidad y la orientación externa lo son para la exploración.

En el caso de la cultura clan, se ha considerado que sólo tiene una relación positiva con la gestión de personas del modelo EFQM. Como se sabe esta cultura busca la cohesión interna, mediante la participación y fuertes relaciones humanas, y se caracteriza por su flexibilidad (Pakdil y Leonard, 2015). Sin embargo, los directivos de estas organizaciones tratan responder a las necesidades de sus trabajadores y fomentar el compromiso y, rara vez, emplean la gestión sistemática de procesos o la reingeniería (Cameron y Quinn, 2005). Además, esta cultura es una de las menos innovadora (Asaad y Omer, 2016) y está relacionada negativamente con la exploración (Matzler *et al.*, 2013). Por ello, puede que no facilite el desarrollo de competencias de explotación. Tampoco tendrá un efecto relevante sobre la explotación al favorecer la flexibilidad, en detrimento del control. Además, al no tener una relación directa con los criterios agentes, salvo con la gestión de personas, difícilmente ejercerá un efecto indirecto sobre la explotación través de los criterios agentes.

Respecto a la cultura adhocrática, se consideró que está relacionada positivamente con los criterios agentes del modelo. Como se indicó su orientación es externa y su gestión de procesos está enfocada al establecimiento de nuevos estándares y el hallazgo de soluciones creativas (Cameron y Quinn, 2005; Losonci *et al.*, 2016). Para ello, innova continuamente, crece y se adapta a los cambios del entorno y de las preferencias de los consumidores (Naor *et al.*, 2008). De hecho es considerada la cultura más innovadora (Asaad y Omer, 2016), capaz de generar un gran número de nuevos productos y servicios (Storey y Hughes, 2013). Además, sus trabajadores son formados y adquieren nuevos conocimientos y habilidades (Yeung *et al.*, 1991). Por tanto, esta cultura parece adecuada para generar competencias de exploración a través de los criterios del modelo EFQM. En cambio, dado su bajo énfasis en el control, no tratará de

explotar con tanta asiduidad sus conocimientos existentes, por lo que el uso de las competencias de explotación puede ser más limitado (Matzler *et al.*, 2013).

Para la cultura jerárquica se ha establecido que tiene una relación positiva con todos los criterios facilitadores del modelo. Cameron y Quinn (2005) consideran que para construir esta cultura se necesitan trabajadores que sean especialistas en tareas administrativas y que estén orientados a la reingeniería de procesos. También posee orientación interna y sus directivos ponen énfasis en la gestión de procesos, la estabilidad y la estandarización de procedimientos y reglas (Zu *et al.*, 2010; Losonci *et al.*, 2016). Sin embargo, en estas culturas, los directivos analizan el entorno para detectar oportunidades, ventajas competitivas, riesgos y los factores clave del éxito (Prajogo y McDermott, 2011; Zu *et al.*, 2010). Además, proporcionan nuevos conocimientos a sus trabajadores para que puedan detectar las necesidades y expectativas de los clientes y, de este modo, poder mejorar la atención que les prestan y desarrollar nuevos productos y servicios (Gupta, 2011; Ahmadi *et al.*, 2012). Por tanto, esta cultura parece más adecuada para desarrollar competencias de explotación (Matzler *et al.*, 2013), aunque a través de los criterios facilitadores también podría generar competencias de exploración.

Por último, para la cultura de mercado se ha considerado que está relacionada positivamente con todos los criterios facilitadores. Además, esta cultura está orientada externamente y basada en la estabilidad y control. Esta primera característica le facilita el desarrollo de nuevos productos y servicios, siendo considerada la segunda cultura más innovadora (Asaad y Omer, 2016). A través de la innovación consigue obtener ventajas competitivas basadas en la diferenciación y el liderazgo de mercado (Hurley y Hult, 1998; Desphandé *et al.*, 1993). Para conseguir la estabilidad, sus directivos emplean una gestión sistemática de procesos que favorece la explotación (Matzler *et al.*, 2013), con la cual puede mejorar su eficiencia y productividad (Zu *et al.*, 2010; Losonci *et al.*, 2016). De este modo, puede satisfacer mejor las necesidades de los consumidores y obtener mejores resultados (Kaynak, 2003). También, la alta dirección lleva a cabo iniciativas de mejora continua en calidad (Beer, 2003). Por ello, esta cultura puede promover el desarrollo de ambas competencias de aprendizaje mediante los criterios facilitadores.

Una vez revisados todos estos argumentos, se pueden plantear las siguientes hipótesis:

H₁₀: Existe una relación indirecta entre la cultura organizativa y la competencia de explotación.

H₁₁: Existe una relación indirecta entre la cultura organizativa y la competencia de exploración.

Estas dos hipótesis se pueden desagregar en diferentes subhipótesis para cada cultura y competencia.

H_{10a}: La cultura clan no está relacionada de forma indirecta con la explotación.

H_{10b}: La cultura adhocrática no está relacionada de forma indirecta con la explotación.

H_{10c}: La cultura jerárquica está relacionada de forma positiva e indirecta con la explotación.

H_{10d}: La cultura de mercado está relacionada de forma positiva e indirecta con la explotación.

H_{11a}: La cultura clan no está relacionada de forma indirecta con la exploración.

H_{11b}: La cultura adhocrática está relacionada de forma positiva e indirecta con la exploración.

H_{11c}: La cultura jerárquica está relacionada de forma positiva e indirecta con la exploración.

H_{11d}: La cultura de mercado está relacionada de forma positiva e indirecta con la exploración.

2.5.2.4. Efectos indirectos de los agentes facilitadores sobre los resultados del modelo EFQM

Una vez analizada la relación entre los criterios agentes y las competencias, así como entre las competencias y los resultados, en este apartado se estudia la relación indirecta, a través de dichas competencias, que los agentes facilitadores pueden tener sobre los resultados.

En el apartado 2.4, para estudiar la relación entre la cultura organizativa y los agentes facilitadores, se ha realizado una descripción de los subcriterios de cada agente facilitador. Se consideró que dadas las características de sus subcriterios, todos los agentes facilitadores podían permitir el desarrollo de competencias de explotación y exploración.

Además, el liderazgo que promueve el modelo EFQM puede mejorar los resultados. En este sentido su subcriterio de desarrollo indica que los líderes deben implicarse activamente en actividades de mejora, delegar y fomentar la creatividad e innovación, lo que puede mejorar los resultados (Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle, 2011). Del mismo modo, el subcriterio de implicación externa hace hincapié en que los directivos establezcan y participen en actividades de mejora, las cuales, a su vez, podrán incrementar los resultados. También, el subcriterio de implicación interna establece que los líderes deben implantar procesos que mejoren los resultados clave y el resto de agentes facilitadores. Por su parte, el subcriterio de refuerzo de la cultura de excelencia avoca a que los directivos motiven a sus trabajadores y les ayuden a conseguir sus objetivos, de este modo facilitarán que la organización alcance sus metas. Por último, el subcriterio de gestión del cambio hace que éstos inviertan los recursos necesarios para apoyar los cambios (EFQM, 2013). Por tanto, cuando los directivos de organizaciones que han implantado el modelo EFQM estimulan la creatividad y la innovación, ponen en marcha procesos que son mejorados continuamente o destinan recursos para formar a sus trabajadores, adquirir nuevas tecnologías, etc. para hacer una gestión eficiente de los cambios, están promoviendo el aprendizaje de explotación y exploración (Andriopoulos y Lewis, 2010) y a través de ambas competencias pueden mejorar los resultados (Zhang *et al.*, 2015).

También los subcriterios de la política y estrategia indican que ésta puede mejorar los resultados. Por ejemplo, el primer subcriterio establece que la estrategia debe anticipar las necesidades y expectativas de los grupos de interés actuales y futuros, y prever los cambios en el mercado. Estos factores pueden mejorar los resultados en los clientes, en la sociedad y los de la organización (Nielsen y Gudergan, 2012). Además, el subcriterio de elaboración indica que la estrategia de identificar las ventajas competitivas y los factores críticos de éxito y reforzar la presencia de la empresa en los mercados. También, el cuarto subcriterio considera que las estrategias deben definir claramente los procesos clave y establecer quienes son sus responsables, lo que

permitirá obtener los resultados (Conti, 1997). Además, la política y estrategia del modelo EFQM supone entre otras cosas, definir nuevas estrategias, elaborar nuevos productos para acceder a nuevos mercado o mejorar la posición competitiva en los mercados actuales, elaborar e interpretar la información de las actividades de aprendizaje, etc. De este modo, la política y estrategia favorece el aprendizaje de explotación y exploración (Kim *et al.*, 2012) y, por tanto, gracias a ambas competencias pueden mejorar los resultados (Piao, 2014).

Respecto a la gestión de personas, de nuevo sus subcriterios indican que ésta variable puede estar relacionada positivamente con los resultados. Ya que la planificación de recursos humanos, según este modelo, debe utilizar metodologías innovadoras que mejoren la forma de trabajar, potenciar el aprendizaje individual y de equipo, compartir el conocimiento y las mejores prácticas, delegar responsabilidades, motivar a los trabajadores, etc. Estas políticas de recursos humanos favorecen el aprendizaje basado en competencias de explotación y exploración (Benner y Tushman, 2003), que a su vez pueden mejorar los resultados (He y Wong, 2004; Tsai y Huang, 2008; Zhang *et al.*, 2015), al igual que disponer de trabajadores motivados (Judge *et al.*, 1997). Además, diferentes estudios sobre el modelo EFQM han encontrado que el criterio de personas puede mejorar los resultados organizativos (Bou-Llusar *et al.*, 2005; Calvo-Mora *et al.*, 2014; Castresana Ruiz-Carrillo y Fernández-Ortiz, 2005; Prabhu *et al.*, 2000).

El cuarto agente facilitador, la gestión de alianzas y recursos también incluye subcriterios que pueden mejorar los resultados. Por ejemplo, a través de la cooperación se busca mejorar los procesos y eliminar los que sean innecesarios, añadir valor a la cadena cliente/proveedor, optimizar el consumo de inventarios y suministros (Amit y Schoemaker, 1993), desarrollar tecnologías innovadoras y explotar la existente (Piao, 2014; Lisboa *et al.*, 2013), utilizar el conocimiento de forma eficaz (Newman, 2001), generar un clima de innovación mediante el uso de la información y el conocimiento (Castresana Ruiz-Carrillo y Fernández-Ortiz, 2005). Por tanto, la gestión de las alianzas y recursos en el modelo EFQM supone desarrollar competencias de aprendizaje de explotación y exploración (Uotila *et al.*, 2009; Hernández Espallardo *et al.*, 2011), por lo que a través de estas competencias la empresa podrá mejorar sus resultados (Lisboa *et al.*, 2013).

Finalmente, la gestión de procesos, como ya se indicó, está relacionada positivamente con los resultados del modelo EFQM, concretamente con los resultados en clientes, en la sociedad y en los miembros de la empresa (Conti, 2007; EFQM, 2013). Además, muchos estudios que han analizado este modelo han encontrado una relación positiva entre los procesos y algunos de los resultados (Calvo-Mora *et al.*, 2014; Gómez-Gómez *et al.*, 2010, 2014; Calvo-Mora *et al.*, 2005; Tarí *et al.*, 2007). Por otro lado, la gestión de procesos requiere, entre otros factores, realizar mejoras continuas a los procesos, utilizar nuevas tecnologías, realizar pruebas piloto y controlar la implantación de nuevos procesos, lo que permite desarrollar aprendizaje de explotación y exploración (Baum *et al.*, 2000) y, por tanto, mejorar los resultados a través de este aprendizaje (Jiménez-Jiménez *et al.*, 2015; Zhang *et al.*, 2015).

Esta relación positiva entre los agentes facilitadores y los resultados, en principio, no debe resultar extraña, ya que el modelo está diseñado con este propósito.

Tras la revisión de estos planteamientos, se proponen las dos siguientes hipótesis de investigación:

H₁₂: Existe una relación indirecta entre los criterios facilitadores y los resultados del Modelo EFQM a través de la explotación.

H₁₃: Existe una relación indirecta entre los criterios facilitadores y los resultados del modelo EFQM a través de la exploración.

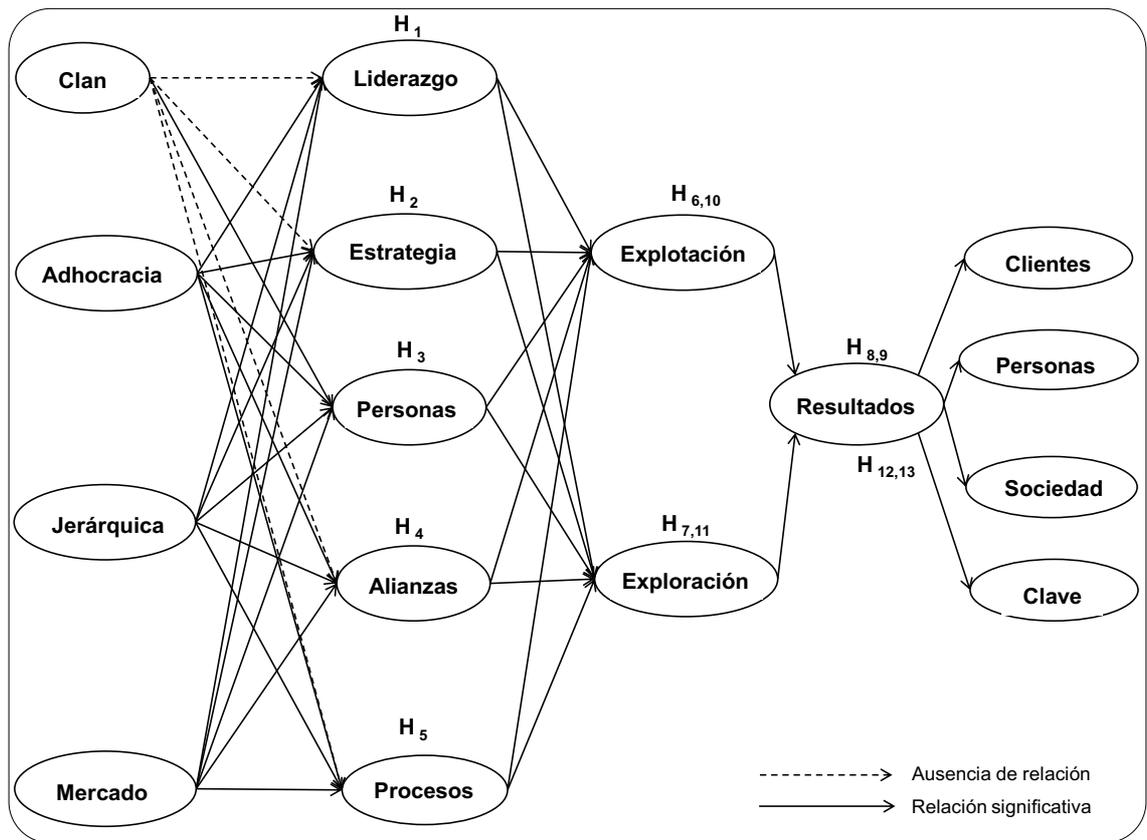
Estas dos hipótesis se pueden desagregar en diferentes subhipótesis para cada agente y competencia con igual planteamiento de relación.

A continuación, se describe el modelo planteado tras la revisión de la literatura relativa a las relaciones planteadas en los tres primeros capítulos de este estudio. Dicho modelo recoge las hipótesis correspondientes que serán contrastadas en los siguientes capítulos.

2.6. MODELO PROPUESTO

El modelo propuesto es el resultado de la investigación planteada y contextualizada. En la figura 2.3 se recogen las hipótesis planteadas en el trabajo de investigación sobre las relaciones directas entre variables, representando con una línea continua si se ha considerado que dicha relación puede ser positiva y discontinua en caso de pensar que no hay relación.

Figura 2.3. Modelo propuesto



Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, se puede apreciar la relación entre los tipos de cultura organizativa y los agentes facilitadores del modelo EFQM. La segunda relación establecida es entre éstos agentes y las competencias de aprendizaje, concretamente las competencias de explotación y exploración. La última relación planteada es precisamente entre estas competencias y los criterios de resultados de dicho modelo. Estas relaciones se corresponden con las nueve primeras hipótesis. El resto de hipótesis se deben a las posibles relaciones indirectas entre las variables.

Tras la propuesta del modelo de investigación, las hipótesis de este trabajo han sido recogidas en la tabla 2.18.

Tabla 2.18. Resumen de las hipótesis de investigación.

Nº	Hipótesis
H _{1a}	La cultura clan no está relacionada de forma positiva con el de liderazgo del Modelo EFQM
H _{1b}	La cultura adhocrática está relacionada de forma positiva con el de liderazgo del Modelo EFQM
H _{1c}	La cultura jerárquica está relacionada de forma positiva con el de liderazgo del Modelo EFQM
H _{1d}	La cultura de mercado está relacionada de forma positiva con el de liderazgo del Modelo EFQM
H _{2a}	La cultura clan no está relacionada de forma positiva con la estrategia del Modelo EFQM
H _{2b}	La cultura adhocrática está relacionada de forma positiva con la estrategia del Modelo EFQM
H _{2c}	La cultura jerárquica está relacionada de forma positiva con la estrategia del Modelo EFQM
H _{2d}	La cultura de jerárquica está relacionada de forma positiva con la estrategia del Modelo EFQM
H _{3a}	La cultura clan está relacionada de forma positiva con la gestión de personas del Modelo EFQM
H _{3b}	La cultura adhocrática está relacionada de forma positiva con la gestión de personas del Modelo EFQM
H _{3c}	La cultura jerárquica está relacionada de forma positiva con la gestión de personas del Modelo EFQM
H _{3d}	La cultura de mercado está relacionada de forma positiva con la gestión de personas del Modelo EFQM
H _{4a}	La cultura clan no está relacionada de forma positiva con la gestión de alianzas y recursos adecuadas a las exigencias del Modelo EFQM
H _{4b}	La cultura adhocrática está relacionada de forma positiva con la gestión de alianzas y recursos adecuadas a las exigencias del Modelo EFQM
H _{4c}	La cultura jerárquica está relacionada de forma positiva con la gestión de alianzas y recursos del Modelo EFQM
H _{4d}	La cultura de mercado está relacionada de forma positiva con la gestión de alianzas y recursos del Modelo EFQM
H _{5a}	La cultura clan no está relacionada de forma positiva con la gestión de procesos del Modelo EFQM
H _{5b}	La cultura adhocrática está relacionada de forma positiva con la gestión de procesos del Modelo EFQM
H _{5c}	La cultura jerárquica está relacionada de forma positiva con la gestión de procesos del Modelo EFQM
H _{5d}	La cultura de mercado está relacionada de forma positiva con la gestión de procesos del Modelo EFQM
H ₆	Los criterios facilitadores del Modelo EFQM están relacionados de forma positiva con las competencias de explotación
H ₇	Los criterios facilitadores del Modelo EFQM están relacionados de forma positiva con las competencias de exploración
H ₈	Las competencias de explotación están relacionadas de forma positiva con los resultados
H ₉	Las competencias de exploración están relacionadas de forma positiva con los resultados
H _{10a}	La cultura clan no está relacionada de forma indirecta con la explotación
H _{10b}	La cultura adhocrática no está relacionada de forma indirecta con la explotación
H _{10c}	La cultura jerárquica está relacionada de forma positiva e indirecta con la explotación
H _{10d}	La cultura de mercado está relacionada de forma positiva e indirecta con la explotación
H _{11a}	La cultura clan no está relacionada de forma indirecta con la exploración
H _{11b}	La cultura adhocrática está relacionada de forma positiva e indirecta con la exploración
H _{10c}	La cultura jerárquica está relacionada de forma positiva e indirecta con la exploración
H _{11d}	La cultura de mercado está relacionada de forma positiva e indirecta con la exploración
H ₁₂	Existe una relación indirecta y positiva entre los agentes facilitadores y los resultados del Modelo EFQM a través de la explotación
H ₁₃	Existe una relación indirecta y positiva entre los agentes facilitadores y los resultados del Modelo EFQM a través de la exploración

2.7. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Estudiar la cultura organizativa y su relación con los sistemas de gestión de la calidad es muy importante en el área de Organización de Empresas, ya que esta variable facilita la implantación con éxito de estos sistemas. Además, en la actualidad los programas de gestión de la calidad se han convertido en una herramienta imprescindible para las organizaciones, dado que operan en entornos cada vez más competitivos y en los que se exige una mayor calidad de los bienes y servicios ofertados. A estos hechos se une que la cultura puede ser una fuente de ventajas competitivas y proporcionar a la empresa mejores resultados que los obtenidos por sus competidores (Barney, 1986). Por este motivo, la cultura organizativa ha sido y es objeto de interés tanto de investigadores como de directivos.

Por ello, en este capítulo se ha realizado una revisión de la literatura relativa a esta variable. Concretamente, se han detallado varias concepciones y clasificaciones de este término. Además, se han descrito sus dimensiones, funciones y su importancia en el mundo empresarial.

Dentro de las tipologías de cultura organizativa que existen, la literatura considera especialmente importante el Modelo de Cameron y Quinn (2005), ya que es un modelo que recoge de forma acertada cuatro tipos de culturas, sobre dos ejes, surgiendo de la experiencia empresarial, siendo ampliamente aceptado y, por tanto, utilizado en muchos estudios. Una de las razones que esgrimen los autores para justificar su utilización, es que está basado en valores contrapuestos (Obendhain y Johnson, 2004; Stock y Gowen, 2007; Zu *et al.*, 2010).

La literatura estudiada para realizar este capítulo indica que las organizaciones deben desarrollar culturas organizativas que les permitan lograr la excelencia, objetivo que también se persigue mediante los sistemas de gestión de calidad, siendo ésta una de las variables intangibles más importante para el logro de los objetivos de estos sistemas de calidad.

Para desarrollar este capítulo, se han analizado investigaciones teóricas y empíricas que han permitido conocer la cultura organizativa y relacionar los tipos de culturas propuestos por Cameron y Quinn (2005) con los criterios facilitadores de este modelo. Por ello se ha analizado en profundidad la relación entre cada una de las culturas organizativas propuestas y los diferentes subcriterios del Modelo EFQM.

De este análisis se deducen las primeras hipótesis según las cuales los cuatro tipos de cultura propuestos permiten desarrollar políticas de recursos humanos adecuadas al modelo EFQM. Las hipótesis establecidas indican que son las culturas adhocráticas, de mercado y jerárquicas las que permiten el desarrollo de todos los agentes facilitadores del modelo. En cambio la cultura clan sólo facilitaría el desarrollo de uno de éstos criterios, las políticas de gestión de recursos humanos.

Posteriormente, se ha señalado la importancia del aprendizaje, pues gracia a éste las organizaciones pueden obtener productos y servicios de gran calidad, diferenciarse de sus competidores y competir en un entorno cada vez más hostil. En la literatura una de las clasificaciones más importantes es la que clasifica al aprendizaje organizativo en dos tipos, aprendizaje de explotación y exploración (March, 1991). Muchos autores han señalado que ambos tipos de aprendizaje son muy importantes para las empresas, ya que les permiten obtener más beneficios, ser más eficientes, aumentar su productividad, etc. (Zhang *et al.*, 2015).

Además, se ha indicado que la cultura organizativa puede estar relacionada de forma directa con el aprendizaje, de tal forma, que las culturas más orientadas a la flexibilidad (clan y adhocracia) podrían favorecer, principalmente el aprendizaje de exploración, mientras que las culturas más orientadas al control (jerárquica y de mercado) pueden potenciar en mayor medida el aprendizaje de explotación. Pero, también indirectamente a través de los criterios facilitadores del modelo EFQM.

También se ha señalado que los agentes facilitadores del modelo pueden mejorar los resultados organizativos, pues pueden promover el desarrollo de competencias de explotación y exploración.

Finalmente, a partir de la revisión de la literatura se ha propuesto un modelo que engloba las relaciones entre la cultura organizativa, los criterios del modelo EFQM y el aprendizaje organizativo. El análisis de la fiabilidad y validez de este modelo, así como el poder y la relevancia predictiva de las variables consideradas se realizará en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO TERCERO: METODOLOGÍA

CAPÍTULO TERCERO: METODOLOGÍA

3.1. Población

3.2. Recogida de la información

3.2.1. Instrumento de recogida de la información

3.2.2. Descripción del cuestionario

3.3. Muestra

3.3.1. Muestra final

3.3.2. Características de la muestra

3.3.3. Representatividad de la muestra

3.4. Medidas

3.4.1. Medidas de los criterios del Modelo de Excelencia EFQM

3.4.2. Medidas de la cultura organizativa

3.4.3. Medidas de las competencias del aprendizaje

3.5. Análisis

3.5.1. Análisis estadísticos y software utilizados

3.5.2. Validez y fiabilidad del modelo de medida

3.5.3. Análisis del modelo estructural

CAPÍTULO TERCERO

Una vez que se ha llevado a cabo la revisión de la literatura acerca de las relaciones entre la cultura organizativa, los criterios facilitadores del modelo EFQM, las competencias de explotación y exploración y los resultados, a continuación se detalla la metodología empleada para realizar el estudio empírico sobre las mismas.

En los siguientes apartados se analizará la población objeto de estudio, la recogida de la información con su instrumentalización y seguimiento, la muestra final y las medidas de las variables consideradas y, por último, el análisis estadístico empleado.

3.1. POBLACIÓN

El estudio empírico de esta tesis se ha realizado dentro de un proyecto de investigación más amplio, financiado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología, con la finalidad de conocer, entre otros factores, la aplicación de los principios del modelo de Excelencia EFQM sobre la gestión y los resultados de las organizaciones.

Si bien el modelo EFQM ha sido diseñado para poder ser aplicado a cualquier empresa independientemente de su antigüedad, tamaño o sector, el estudio de este trabajo se ha dirigido a una población que atiende a diversos criterios que se exponen a continuación.

En primer lugar, se han considerado organizaciones industriales españolas que se encontrasen activas (eliminando aquellas que estuviesen en procesos de suspensión de pagos o quiebra). El hecho de considerar solo el sector industrial se debe a la intención de utilizar una muestra donde la gestión de calidad tenga cierto grado de homogeneidad. Por ello se descartó el sector servicios, ya que su alta heterogeneidad hace que las políticas de gestión de la calidad puedan ser muy diferentes según el servicio considerado. El estudio no se limita a un sector o sectores específicos dentro de la industria, lo que hace más probable obtener una buena cobertura y aumentar la sensibilidad de las pruebas estadísticas.

En segundo lugar, se consideró que el tamaño de la organización es importante para la gestión de la calidad. Por ello, se omitieron empresas pequeñas en las que los procesos internos no suelen estar estructurados. Tampoco se han considerado las grandes corporaciones, ya que por su dimensión y estructura no representan el tejido

empresarial español. Así pues, el estudio se dirige a organizaciones medianas que tienen entre 50 y de 500 empleados.

Por último, se consideró conveniente fijar un criterio de antigüedad de al menos 5 años, con el fin de que las empresas participantes tuviesen establecidos de forma clara sus procedimientos y políticas para alcanzar los objetivos, así como políticas de calidad más estables y consolidadas.

De esta forma la población objetivo del estudio estaba compuesta por 3814 empresas de acuerdo con la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos). Esta base de datos contiene información sobre 2.000.000 de empresas españolas (excluyendo bancos) y permite realizar búsquedas a través del nombre de la empresa, código NIF, localización, actividad, datos financieros, etc. A partir de ella se ha podido disponer de toda la información relativa a tamaño (número de empleados) de la empresa, sector y otras variables de contacto de la empresa.

3.2. RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN

En este apartado se analiza el método empleado para recoger la información que se utilizó para el contraste de las hipótesis.

3.2.1. Instrumento de recogida de la información

La información se recogió a través de un cuestionario estructurado, previamente testado, recurriendo a una empresa especializada en el sector y con gran experiencia en este campo. Este proceso estuvo supervisado en todo momento por los miembros participantes en el proyecto de investigación.

Para ello, se empleó una plataforma web desarrollada para tal fin que permitió que los encuestados respondiesen al cuestionario creado de una forma ágil. Las encuestas vía web poseen ciertas ventajas, al permitir obtener los datos a un menor coste y con mayor rapidez, es decir, en tiempo real. Además, eliminan los errores que pueden producirse al introducir los datos o los sesgos introducidos por los entrevistadores, por lo que la calidad de los datos aumenta. Otras ventajas son su gran alcance (permite encuestar a segmentos de población difíciles de contactar por otros medios), mayor atractivo (al utilizar elementos multimedia) y mejor seguimiento y control en tiempo real de las respuestas. Sin embargo, también tiene algunos inconvenientes,

principalmente la baja tasa de respuesta. Por ello, el apoyo telefónico resultó fundamental para iniciar contactos, facilitar información e incentivar la respuesta.

Los datos se recogieron utilizando un protocolo previamente pactado entre la empresa consultora y el equipo de investigación. El primer paso era el contacto telefónico bien con el director general de la empresa considerada, o con alguno de los directivos implicados en el estudio. Esta primera toma de contacto servía para solicitar su participación en el mismo y para intentar contactar con otros directivos de diferentes áreas de la empresa a los que posteriormente se les recogería información. El siguiente paso consistió en proporcionar a dichos directivos un usuario y una contraseña para que pudiesen responder el cuestionario a través de la página web. Sin embargo, algunos directivos prefirieron completarlo con la asistencia de la empresa consultora. Así pues, algunas encuestas fueron contestadas mediante estas entrevistas telefónicas.

Además, con la finalidad de aumentar la participación de los directivos se llevaron a cabo algunas de las recomendaciones establecidas para este tipo de investigaciones (Sarabia, 1999):

- Se garantizó a las organizaciones participantes la confidencialidad de la información proporcionada, utilizando dicha información para fines académicos de este estudio.
- Los cuestionarios fueron previamente testados por expertos de la Universidad Politécnica de Cartagena, de la Universidad de Murcia y de la industria de la Región de Murcia. No se detectaron problemas importantes, aunque sí se introdujeron mejoras que facilitaban la comprensión del cuestionario.
- El cuestionario estructurado se construyó con preguntas cerradas de fácil comprensión, ya que facilitan su codificación y su preparación para el análisis de datos. Además, son más fáciles de responder por parte del entrevistado y requieren un menor tiempo para ello. Esto permite una mayor tasa de respuesta.
- Los entrevistadores estaban formados y disponían de manuales de instrucciones para realizar las entrevistas, de acuerdo con el protocolo firmado con la empresa consultora.

- El equipo investigador estaba permanentemente en contacto con la empresa consultora para resolver rápidamente las incidencias que surgían en el proceso.
- Finalmente, para garantizar la calidad del proceso de recogida de la información se testó, en una muestra seleccionada de las empresas que contestaron la encuesta, que dicha información había sido recogida de acuerdo al protocolo establecido.

Como se ha señalado, la encuesta iba dirigida a los directivos, ya que éstos tienen una visión más completa de la mayoría de los procesos abordados por el Modelo de Excelencia EFQM, la cultura organizativa y el aprendizaje. Por ello, la unidad de análisis era la empresa y, por tanto, las cuestiones se orientaban con una perspectiva organizativa y no individual.

Sin embargo, con el fin de eliminar uno de los sesgos más frecuentes en las investigaciones en organización de empresas, se utilizaron varios informadores clave de cada organización, acrecentando así la validez de los resultados de la investigación. En el proyecto original se obtuvo información de cuatro directivos, especializados en áreas de calidad, producción o compras, recursos humanos e innovación o marketing. Esto supuso un gran reto y un mayor esfuerzo al requerir cuatro respuestas de cada empresa. Sin embargo, a los efectos de esta tesis doctoral, se ha contado con la información proporcionada por los responsables de recursos humanos (para las cuestiones de cultura), calidad (para los criterios agentes y resultados del modelo EFQM) y marketing e innovación (para la información relativa a las competencias de explotación y exploración). La información referente a datos generales de las organizaciones se obtuvo a través de la base de datos SABI.

3.2.2. Descripción del cuestionario

Como se ha señalado anteriormente, el cuestionario se dirigió a diferentes directivos de cada empresa, lo que daba la oportunidad de diseñar cuatro cuestionarios diferentes. Sin embargo, cada cuestionario tenía una parte común, que correspondía a la medición de variables del modelo EFQM, y una parte específica, relativa al área de conocimiento de cada directivo en concreto.

Con esta metodología se evitaba el sesgo en la respuesta de un único informante al disponer información procedente de varias fuentes en la misma empresa, ya que

varios directivos podían responder con una visión más profunda a los temas en los que estaban especializados. Estos cuestionarios recogen información sobre diversos aspectos, y se componen de dos partes:

Parte común: Modelo de Excelencia EFQM. Si bien el cuestionario del responsable de calidad contenía mayor información, las cuatro encuestas recogían los principios del modelo EFQM.

Parte específica: Se recoge información específica de cada área. En concreto:

- *Encuesta dirigida a calidad*: Aspectos relacionados con la gestión de calidad total, la Norma ISO y otras cuestiones específicas del modelo EFQM.
- *Encuesta sobre recursos humanos*: Elementos relacionados con el capital humano, la cultura organizativa y las prácticas de recursos humanos.
- *Encuesta relativa a innovación*: Cuestiones referidas a la orientación al mercado, las competencias de aprendizaje y la innovación.
- *Encuesta de compras*: Asuntos relacionados con la política de compras, proveedores y cooperación.

Los datos utilizados en esta tesis doctoral proceden de tres fuentes para evitar el sesgo de un único informante. Como ya se ha mencionado, se utilizó la información del directivo de calidad para medir los constructos relacionados con el modelo EFQM, tanto los criterios agentes, como los resultados. Esta parte estaba más desarrollada en este cuestionario que en aquellos que se enviaron a otros directivos, contando con una mayor cantidad de ítems para medir los subcriterios del modelo. Las cuestiones referentes a la cultura organizativa procedían de la encuesta del directivo de recursos humanos. Finalmente, las preguntas relativas a las competencias de aprendizaje las respondió el responsable de comercialización de la empresa. En el Anexo I se recogen los cuestionarios utilizados.

Por tanto, una de las características diferenciadoras de este estudio respecto a otros es la disposición de tres respuestas por cada una de las organizaciones participantes en el mismo. Esto enriquece el estudio al no disponer de una única fuente en cada organización para responder a temas tan diversos como el liderazgo, la gestión de procesos, los resultados, la cultura organizativa, las competencias de exploración y explotación del aprendizaje organizativo o los resultados.

3.3. MUESTRA

3.3.1. Muestra final

Debido a las relaciones planteadas en esta tesis, donde algunas variables independientes se convierten en dependientes en posteriores relaciones de dependencia, el uso de la metodología de ecuaciones estructurales resulta especialmente útil.

En este método, el tamaño muestral desempeña un papel importante en la estimación e interpretación de los resultados. Algunos investigadores han establecido que 200 es un número de observaciones que permite realizar estimaciones con una sensibilidad adecuada. Es el denominado “tamaño de muestra crítico” (Hair *et al.*, 2008). Por ello, a partir de la población de empresas consideradas, se comenzó a contactar con ellas de forma aleatoria. De esta forma se accedió a 1.154 organizaciones, con el objetivo de alcanzar la cifra de 200 empresas que contestaran a los cuatro cuestionarios. Expresamente, 169 empresas declinaron participar en el estudio, en otras 675 compañías no se llegó a acceder al directivo objeto de estudio y las restantes organizaciones no respondieron al teléfono o bien lo hacía un contestador.

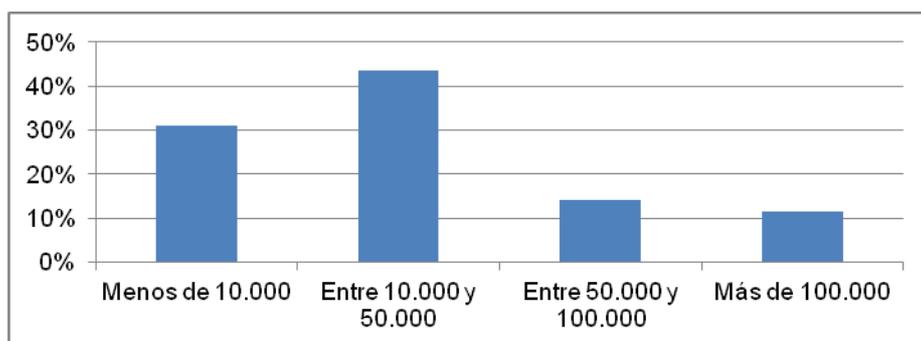
Por tanto, se obtuvo una tasa de respuesta del 17.3% sobre el total de las empresas contactadas. Es una cifra reseñable si se tiene en cuenta que se obtuvieron cuatro respuestas de diferentes directivos de cada empresa.

3.3.2. Características de la muestra

3.3.2.1. Nivel de ingresos de explotación de las empresas

Entre los datos obtenidos relativos al nivel de ingresos de explotación, cabe destacar que el 43.5% de las organizaciones analizadas poseen unos ingresos comprendidos entre los 10 y los 50 millones de euros.

Figura 3.1. Características de la muestra en función de los ingresos de explotación.



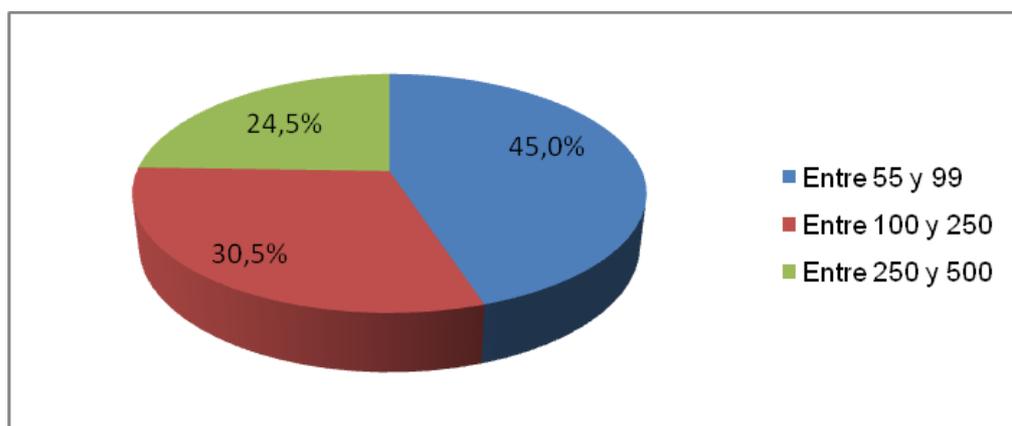
Datos expresados en miles de euros.

Ese es el rango de ingresos de explotación en el que se sitúa el mayor número de las empresas consideradas en este estudio. Además, un 31% de las empresas de la muestra cuentan con unos ingresos de explotación inferiores a 10 millones de euros. Finalmente, es importante señalar que un 11.5% de las organizaciones ingresa más de 100 millones de euros al año.

3.3.2.2. Tamaño de las empresas

El tamaño de las organizaciones es una variable relevante para conocer el tipo de empresas con las que cuenta el estudio. En concreto, por tamaño nos referimos al número de empleados de una empresa. En este trabajo el 45% de las organizaciones analizadas tiene entre 55 y 99 empleados, siendo del 24.5% el porcentaje de empresas con un total de empleados situado entre 250 y 500. Finalmente, el 30.5% de las entidades examinadas cuentan con un número de empleados que fluctúa entre 100 y 250.

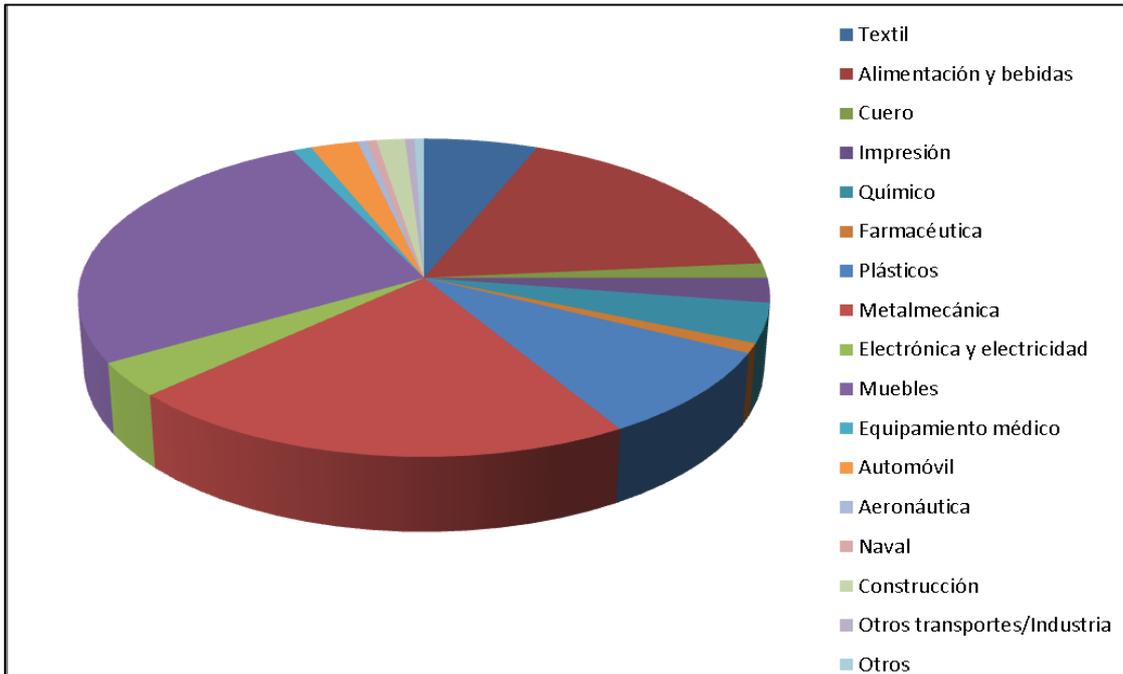
Figura 3.2. Características de la muestra en función del número de empleados



3.3.2.3. Sector de actividad de la empresa

Respecto al sector de actividad, en nuestra muestra las organizaciones relacionadas con el sector del “Mueble” son las más abundantes, con un porcentaje del 27.86% de presencia. Le siguen las empresas del sector “Metalmecánico” que representan un 19.40% del total, y después las de “Alimentación y bebidas” con un 17.41%.

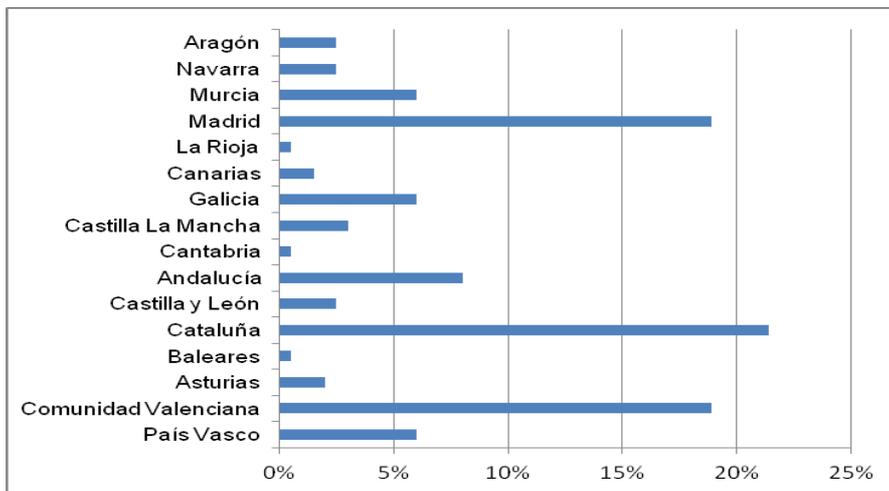
Figura 3.3. Características de la muestra por sectores



3.3.2.4. Zona geográfica

Las 200 empresas de la muestra pertenecen a diferentes Comunidades Autónomas. En primer lugar, el 21.4% de las organizaciones se encuentran en Cataluña; en segundo lugar, el 18.9% de las empresas están establecidas en la Comunidad de Madrid; y el 18.9% en la Comunidad Valenciana. El resto de las Comunidades Autónomas también se encuentran representadas en el estudio, pero en un porcentaje bastante menor al de las tres anteriormente mencionadas (ver figura 3.4).

Figura 3.4. Características de la muestra por CC.AA.



3.3.3. Representatividad de la muestra.

La distribución por sectores de las empresas de la muestra seleccionada está recogida en la tabla 3.1. En ella aparece el número de empresas de cada sector de acuerdo con el CNAE-93 a dos dígitos, tanto para la muestra como para la población.

Además, se comprobó la representatividad de la muestra respecto a la composición por sectores a través del coeficiente de correlación de Pearson (0.767 significativa al 1%), que correlaciona la variable que recoge el número de organizaciones de la población con la que mide el de empresas de la muestra. Esto significa que la muestra puede ser considerada una buena representación de la población respecto de la distribución de la industria (ver Tabla 3.1.).

Del mismo modo, también se analizó la representatividad en cuanto a tamaño, a través de un análisis de varianza utilizando la medida del número de empleados de cada empresa. Este análisis ha mostrado que la población y la muestra no tienen un tamaño significativamente distinto ($F=0.034$, $p=0.854$).

Tabla 3.1 Distribución por sectores.

CNAE	Actividad	Población		Muestra	
		N	%	n	%
13	Textil	359	9.41%	12	6.00%
15	Alimentación y bebidas	669	17.54%	35	17.50%
17	Cuero	48	1.26%	3	2%
18	Impresión	190	4.98%	5	2.50%
20	Químico	43	1.13%	8	4.00%
21	Farmacéutica	9	0.24%	2	1.00%
22	Plásticos	349	9.15%	18	9.00%
27	Metalmecánica	1173	30.76%	43	2.50%
30	Electrónica y electricidad	281	7.37%	7	3.50%
31	Muebles	388	10.17%	53	26.50%
33	Equipamiento médico	22	0.58%	2	1.00%
34	Automóvil	165	4.33%	5	2.50%
35	Aeronáutica	18	0.47%	1	0.50%
35	Naval	30	0.79%	1	0.50%
41	Construcción	52	1.36%	3	1.50%
49	Otros transportes/industria	10	0.26%	1	0.50%
	Otros	8	0.21%	1	0.50%
	Total	3814	100%	200	100%

Por otra parte, los resultados del análisis ANOVA no probaron que las empresas de la población y la muestra fueran diferentes en términos de variables de resultados financieros (ROA) de la empresa ($F=0.724$, $p=0.395$). Por tanto, de forma global, se puede concluir que existen evidencias de que la muestra obtenida es representativa de la población, en coherencia con el objeto de esta investigación.

3.4. MEDIDAS

Este apartado incluye las medidas empleadas para las variables del modelo EFQM, la cultura organizativa, las competencias de explotación y exploración del aprendizaje.

Las propuestas de medición de estas variables se basan en la revisión de la literatura. Del mismo modo, el diseño del cuestionario utilizado para medirlas también se sustentó en el análisis de la literatura existente en esta área. Así pues, en este trabajo de investigación, todas las variables corresponden a factores de primer orden que han sido medidos con escalas Likert multi-ítem de cinco puntos (1 = "Totalmente en desacuerdo"; 5 = "Totalmente de acuerdo") en función de la percepción de la dirección.

A continuación, se va a proceder a describir cada una de las medidas utilizadas en el estudio.

3.4.1. Medidas de los criterios del Modelo de Excelencia EFQM

La medición de los criterios del modelo EFQM se ha realizado utilizando los propios elementos que configuran los sistemas de evaluación del modelo. Sin embargo, con la finalidad de elaborar un cuestionario no excesivamente largo para poder obtener la colaboración de los directivos, se seleccionaron solo algunos de los ítems que constituyen el modelo.

Dado que el modelo de Excelencia EFQM se ha creado para medir su grado de aplicación en las empresas, se ha optado por utilizar una escala formativa para medir las escalas de los criterios agentes. El carácter formativo se justifica en que: 1) el modelo en sí tiene este carácter; 2) Se evita la pérdida de información incluida por uno de los indicadores en caso de ser eliminado; 3) Recoge el carácter formativo de la escala al incluir indicadores diferentes, no necesariamente correlacionados, que recogen las acciones o principios más relevantes de una política determinada reflejada en un criterio. Los indicadores utilizados proceden directamente del modelo EFQM. Como ya

se ha mencionado anteriormente, esta información fue proporcionada por el directivo de calidad.

- El **liderazgo**: de acuerdo con lo ya indicado en el capítulo primero, el modelo establece que los líderes excelentes desarrollan la misión y la visión de su empresa y facilitan la consecución de éstas. Para ello, desarrollan los valores y sistemas necesarios de modo que su organización logre un éxito sostenido. Además, en momentos de cambio son coherentes con el propósito de su empresa pero, si es necesario, son capaces de modificar su dirección logrando que el resto del personal les siga. Así pues, se han incluido catorce ítems o indicadores para medir el liderazgo tras la depuración de la escala, tratando de evitar la repetición de ideas y la inclusión de los conceptos fundamentales (ver Tabla 3.2).

Tabla 3.2. Escala de Liderazgo

Indicador	La dirección de su empresa ...
Liderazgo 1	Ha definido claramente la visión y misión de la organización
Liderazgo 2	Se implica activamente en las actividades de mejora
Liderazgo 3	Estimula y fomenta la colaboración entre los miembros de la organización
Liderazgo 4	Adecua la estructura de la organización para apoyar la implantación de su política y estrategia
Liderazgo 5	Ha desarrollado e implantado un sistema de gestión por procesos
Liderazgo 6	Se preocupa por que se midan, revisen y mejoren los resultados de los procesos
Liderazgo 7	Se esfuerza por satisfacer las necesidades de los clientes
Liderazgo 8	Se esfuerza por satisfacer las necesidades de las organizaciones colaboradoras
Liderazgo 9	Asume sus compromisos en materia de responsabilidad social
Liderazgo 10	Comunica personalmente la misión, valores, política y estrategia y objetivos a los empleados
Liderazgo 11	Reconoce los esfuerzos de personas y equipos, de todos los niveles de la organización
Liderazgo 12	Lidera la realización de los cambios en la empresa
Liderazgo 13	Garantiza la inversión, los recursos y el apoyo necesarios para el cambio
Liderazgo 14 *	Comunica los cambios y motivos a los empleados y otros grupos de interés afectados
Liderazgo 15	Ha definido claramente la visión y misión de la organización

Fuente: EFQM (2010); * Indicador eliminado en el proceso de depuración de escalas

- La **estrategia**: las organizaciones que emplean el modelo EFQM implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tienen en cuenta el mercado y el sector donde operan. Estas empresas desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad su estrategia. Por ello, para su medición se han incluido los diez indicadores (ver Tabla 3.3).

Tabla 3.3. Escala de Política y Estrategia

Indicador	Respecto al proceso de planificación estratégica en su empresa:
Estrategia 1	Se recoge y analiza información para definir el mercado en el que opera la empresa
Estrategia 2	Se identifican y anticipan las necesidades de clientes, empleados, organizaciones colaboradoras, sociedad y accionistas
Estrategia 3	Se identifican y anticipan los avances que se producen en el mercado y de la competencia
Estrategia 4	Se analiza la información de los indicadores internos
Estrategia 5	Se analizan los datos obtenidos sobre la posición competitiva de la organización
Estrategia 6	Se analizan los datos sobre cuestiones sociales, medioambientales, de seguridad y legales
Estrategia 7	Se desarrolla y actualiza la política y estrategia de manera coherente con la visión y misión
Estrategia 8	Se trata de equilibrar las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés
Estrategia 9	Se definen los procesos clave que permiten llevar a cabo la política y estrategia de la organización
Estrategia 10*	Se determinan claramente los propietarios de los procesos clave
Estrategia 11	Se revisa la efectividad de los procesos a la hora de implantar la política y estrategia
Estrategia 12*	Se recoge y analiza información para definir el mercado en el que opera la empresa

Fuente: EFQM (2010); * Indicador eliminado en el proceso de depuración de escalas

- Las **Personas**: las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que emerja todo el potencial de sus miembros, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización. Para ello, forman a las personas y fomentan la justicia e igualdad e implicación. Además, sus líderes se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a sus miembros para, de este modo, motivarlos e incrementar su compromiso con la empresa. Así pues, para su medición se utilizaron los quince ítems recogidos en la tabla 3.4.

Tabla 3.4. Escala de Personas

Indicador	En cuanto al personal:
Personas 1	Se implica a los empleados y sus representantes en el desarrollo de estrategias de RRHH
Personas 2	Se alinean la estrategia de personal con la estrategia y estructura organizativa de la empresa
Personas 3	Se garantiza la equidad en el empleo, incluido políticas y planes de igualdad de oportunidades
Personas 4	Se desarrollan planes de formación y desarrollo ajustadas a las capacidades actuales y futuras
Personas 5	Se desarrolla la capacidad de trabajar en equipo
Personas 6	Se evalúa el rendimiento de las personas, ayudándoles a mejorar
Personas 7	Se fomenta y apoya la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora
Personas 8	Se estimula la implicación y un comportamiento innovador y creativo de los empleados
Personas 9	Se forma a los directivos para que el personal actúe con independencia
Personas 10	Se desarrollan políticas y estrategias de comunicación basados en necesidades de comunicación
Personas 11	Se promueve que el conocimiento se comparta
Personas 12	Se alinean temas de remuneración, despidos y otros asuntos laborables con la estrategia
Personas 13	Se da reconocimiento a los empleados para su implicación y asunción de responsabilidades
Personas 14	Se concientiza e implica en temas de higiene, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social
Personas 15	Se implica a los empleados y sus representantes en el desarrollo de estrategias de RRHH

Fuente: EFQM (2010)

- La Gestión de **Alianzas y Recursos**: las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos de modo que

apoyen su política y estrategia y el eficaz funcionamiento de sus procesos. Además, la gestión de alianzas debe aportar valor añadido a la empresa y a sus grupos de interés (clientes, accionistas, trabajadores, proveedores,...). También, los recursos financieros y económicos (edificios, materiales, tecnología, información, etc.) deberán ser planificados, de modo que favorezcan el desarrollo de sus políticas y estrategias y permitan la consecución de su misión, visión y objetivos. Para medir este criterio se utilizaron catorce ítems (ver Tabla 3.5).

Tabla 3.5. Escala de Alianzas y Recursos

Indicador	En su empresa:
Alianzas 1	Se identifican las oportunidades para establecer alianzas con otras organizaciones
Alianzas 2	En caso de alianzas se asegura que la cultura de la organización con la que se establece una alianza es compatible con la propia.
Alianzas 3	En caso de alianzas se crean sinergias con las mismas al mejorar los procesos y la cadena cliente/proveedor
Alianzas 4	Se utilizan los recursos económicos y financieros en apoyo de la estrategia
Alianzas 5	Se evalúan las inversiones y desinversiones en activos tangibles e intangibles
Alianzas 6	Se controlan los riesgos económicos y financieros
Alianzas 7	Se gestiona el mantenimiento de los activos físicos para maximizar su vida útil
Alianzas 8	Se gestiona la seguridad y ergonomía de los activos
Alianzas 9	Se optimizan los inventarios
Alianzas 10	Se evalúa el impacto de tecnologías alternativas y emergentes en la organización y la sociedad
Alianzas 11	Se desarrolla una tecnología innovadora y respetuosa con el medio ambiente
Alianzas 12	Se usan las Tecnologías de la Información y Comunicación para mejorar la eficacia
Alianzas 13	Se identifican las necesidades de información y conocimiento de la organización
Alianzas 14	Se facilita el acceso a la información a todos aquéllos que deben conocerla
Alianzas 15 *	Se genera un clima de innovación y creatividad con el uso de la información y el conocimiento

Fuente: EFQM (2010); * Indicador eliminado en el proceso de depuración de escalas

- La Gestión de **Procesos**: las empresas excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos de modo que satisfagan a sus clientes y otros grupos de interés y generen cada vez mayor valor para ellos. Para su medición se utilizaron quince ítems (ver Tabla 3.6).

Tabla 3.6. Escala de Procesos

Indicador	En su empresa:
Procesos 1	Se han identificado y descrito los procesos clave
Procesos 2	Se implantan indicadores de proceso y se establecen objetivos de rendimiento
Procesos 3	Se revisa la eficacia de los procesos a la hora de hacer realidad la política y estrategia
Procesos 4	Se identifican y priorizan oportunidades de mejora continua
Procesos 5	Se introducen nuevos diseños de procesos y tecnologías que facilitan las operaciones
Procesos 6	Se forma a los empleados para trabajar en procesos nuevos o modificados
Procesos 7	Se utilizan investigaciones de mercado, encuestas de clientes u otra información para determinar las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes en cuanto a productos y servicios
Procesos 8	Se comprende el valor potencial de las nuevas tecnologías en los productos y servicios
Procesos 9 *	Se utiliza la creatividad y competencias clave de las personas de la organización para desarrollar productos y servicios competitivos
Procesos 10	Los productos elaborados siguen fielmente las especificaciones del diseño
Procesos 11	Se presta un adecuado servicio de atención al cliente
Procesos 12	Se determinan y satisfacen los requisitos de los clientes fruto del contacto habitual con ellos
Procesos 13	Se gestiona la información procedente de los contactos habituales, quejas y reclamaciones
Procesos 14 *	Se promueve la creatividad e innovación en las relaciones de venta y postventa al cliente
Procesos 15	Se han identificado y descrito los procesos clave

Fuente: EFQM (2010); * Indicador eliminado en el proceso de depuración de escalas

Respecto a los criterios de resultados, también se han empleado los ítems propuestos por el modelo EFQM. A la hora de definir las 4 variables de resultados utilizadas, Resultados en las Personas, Resultados en la Organización, Resultados en la Sociedad y Resultados Clave, se ha entendido que sería mejor procesarlas como variables reflectivas debido a 1) razones operativas del modelo, al contar con ya con nueve constructos formativos; 2) por coherencia con los estudios previos (Santos-Vijande y Álvarez-González, 2007; Bou Llusar *et al.*, 2009); 3) por su naturaleza reflectiva, ya que cada uno de dichos indicadores son un reflejo de una buena gestión en cada uno de esos ámbitos, pudiéndose ser sustituido alguno de esos indicadores por otro de su misma naturaleza sin que el constructo pierda sus significado. Como se puede observar en la siguiente tabla, cada criterio de resultados se ha medido mediante seis ítems extraídos del modelo EFQM (ver Tabla 3.7), si bien en el proceso de depuración de escalas se eliminaron 2 indicadores en el criterio de clientes, otros 2 en el de personas, en ambos casos fueron los número 5 y 6 y uno en el de resultados en la sociedad, concretamente el quinto ítem.

Tabla 3.7. Escalas de Resultados

Indicador	Señale cómo han evolucionado en los últimos 3 años los siguientes indicadores:
R. Clientes 1	El grado de satisfacción de los clientes
R. Clientes 2	La opinión de los clientes sobre la calidad de diseño de nuestros productos
R. Clientes 3	La opinión de los clientes sobre la calidad de fabricación de nuestros productos
R. Clientes 4	La cuota de mercado
R. Clientes 5 *	La cantidad de quejas y reclamaciones de clientes
R. Clientes 6 *	El grado de fidelidad de nuestros clientes
R. Personas 1	La motivación de los trabajadores hacia la mejora de la organización
R. Personas 2	La satisfacción de los empleados con su trabajo
R. Personas 3	La imagen que los trabajadores tienen de la empresa
R. Personas 4	La participación de los trabajadores en la mejora de la organización
R. Personas 5 *	La seguridad e higiene en el trabajo
R. Personas 6 *	La capacitación de los trabajadores
R. Sociedad 1	El conocimiento de nuestra organización por parte de la sociedad
R. Sociedad 2	La buena imagen ante la sociedad de la empresa
R. Sociedad 3	La importancia que la sociedad local concede a nuestra empresa
R. Sociedad 4	La satisfacción con las relaciones con las administraciones públicas
R. Sociedad 5 *	La facilidad para obtener permisos y otros documentos oficiales
R. Sociedad 6	Los reconocimientos de entidades como organizaciones empresariales, sindicales o públicas
R. Clave 1	La productividad de nuestra empresa
R. Clave 2	El coste unitario de producción de nuestros productos
R. Clave 3	El margen comercial de nuestra empresa
R. Clave 4	Los beneficios de nuestra empresa
R. Clave 5	El valor de mercado de nuestra empresa
R. Clave 6	La rentabilidad de nuestra empresa

Fuente: EFQM (2010); * Indicador eliminado en el proceso de depuración de escalas

Finalmente, se generó un constructo de segundo orden formado por las cuatro dimensiones de resultados, que recoge una medida general de los resultados de la empresa, a partir de los resultados en las cuatro áreas previamente mencionadas, tal como se ha realizado en estudios previos (Calvo-Mora *et al.*, 2014).

3.4.2. Medidas de la cultura organizativa

Para medir la cultura de la empresa, en la literatura se han empleado diferentes herramientas. Uno de los instrumentos más utilizados es el trabajo de Cameron y Quinn (1999). Estos autores se apoyaron en trabajos previos (Quinn, 1988) para crear un instrumento de valoración de la cultura que diferenciara cuatro tipos: Clan, Adhocracia, Mercado y Jerárquica. Dicho instrumento se ha considerado adecuado para medir esta variable, pues ha sido ampliamente aceptado y, a veces, adaptado en la literatura (p.e. Deshpandé *et al.*, 1993; Stock y Gowen, 2007; Zu *et al.*, 2010). En este estudio la medición se ha llevado a cabo utilizando la escala propuesta por Deshpandé *et al.* (1993). Para ello, se analizaron cuatro de los rasgos culturales más importantes señalados en el modelo: características dominantes de la organización, el estilo de liderazgo, el vínculo organizacional y el criterio de éxito, de manera similar a como se

ha realizado la literatura previamente (Desphandé *et al.*, 1993; Obenchain y Johnson, 2004). Para cada uno de estos rasgos culturales, el instrumento identifica 4 ítems relacionados con los tipos de cultura señalados previamente, que constituirán las dimensiones del constructo. En este caso, cada una de los cuatro tipos de cultura se ha configurado como una variable formativa. Los ítems utilizados para medir esta variable aparecen recogidos en la tabla 3.8.

Tabla 3.8. Escalas de la Cultura Organizativa

Indicador	Considero a mi empresa como...
Clan 1	Algo muy personal. Se parece a una gran familia
Adhocrática 1	Muy dinámica y emprendedora. Los individuos están dispuestos a asumir riesgos
Jerárquica 1	Muy formalizada y estructurada. Los individuos se rigen a través de procedimientos establecidos
Mercado 1	Muy orientada a la producción. La principal preocupación es finalizar el trabajo. Los individuos no están implicados personalmente
En mi empresa, se ve al director como un...	
Clan 2	Un mentor, un experto, una figura paterna
Adhocrática 2	Un emprendedor, un innovador, como alguien que asume riesgos
Jerárquica 2	Un coordinador, un organizador o un administrador
Mercado 2	Un productor, un técnico, como alguien preocupado fundamentalmente por aspectos técnicos
Mi empresa se mantiene unida por...	
Clan 3	La lealtad y la tradición. El compromiso de los trabajadores con su empresa es elevado
Adhocrática 3	Su compromiso con la innovación y el desarrollo. Se pone mucho énfasis en ser los primeros
Jerárquica 3	Las normas y las políticas formales. Se considera muy importante el mantener una organización que funcione de forma fluida
Mercado 3	El énfasis que se pone en el cumplimiento de tareas y objetivos. Se comparte una orientación hacia la producción
Lo importante en mi empresa son...	
Clan 4	Los recursos humanos. En su empresa es importante la cohesión y una moral alta
Adhocrática 4	El crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. Es importante estar preparados para afrontar nuevos cambios y desafíos
Jerárquica 4	La permanencia y la estabilidad. Es importante la eficiencia y la fluidez en las operaciones diarias
Mercado 4	El éxito y la competitividad. Es importante establecer objetivos medibles

Fuente: Deshpandé *et al.* (1993)

3.4.3. Medidas de las competencias del aprendizaje

Las competencias de exploración y explotación del aprendizaje organizativo han sido medidas mediante diferentes instrumentos (Katila y Ahuja, 2002; He y Wong, 2004; Sidhu *et al.*, 2004). Por ejemplo, He y Wong (2005) señalan que son dos tipos de aprendizajes diferentes y no dos extremos de una escala unidimensional. Los ítems utilizados en nuestro estudio fueron medidos mediante una escala de Likert de cinco ítems cada una, extraídos de las medidas propuestas por Atuahene-Gima (2005).

Tabla 3.9. Escala de las competencias de explotación

Indicador	En los últimos 3 años, ¿en qué medida su empresa ha mejorado ...
Explotación 1	Su conocimiento sobre sus productos y tecnologías?
Explotación 2	Su habilidad para explotar su tecnología en sus operaciones actuales de innovación?
Explotación 3	Su capacidad para resolver problemas de sus clientes con soluciones no muy distintas a las actuales?
Explotación 4	Su habilidad para el desarrollo de productos sobre los que ya se disponía de bastante experiencia?
Explotación 5	Su eficiencia en las actividades de innovación existentes?

Fuente: Atuahene Gima (2005)

Tabla 3.10. Escala de las competencias de exploración

Indicador	En los últimos 3 años, ¿en qué medida su empresa ha...
Exploración 1	adquirido tecnologías y habilidades de producción completamente nuevas para la empresa?
Exploración 2	aprendido habilidades y procesos de desarrollo de productos completamente nuevos para la industria?
Exploración 3	adquirido nuevas habilidades de gestión y organizativas (tendencias de mercado, gestión de proyectos,...) que son importantes para la innovación?
Exploración 4	adquirido nuevas habilidades en áreas como apoyo a nuevas tecnologías?
Exploración 5	reforzado las habilidades de innovación en áreas donde no se tenía experiencia?

Fuente: Atuahene Gima (2005)

3.5. ANÁLISIS

3.5.1. Análisis estadísticos y software utilizados

Para realizar el contraste de hipótesis planteadas en esta investigación se ha utilizado la metodología de los modelos de ecuaciones estructurales. El origen de estos modelos se debe al intento de dotar de mayor flexibilidad a los modelos de regresión (Bollen, 1989). Actualmente son muy utilizados en la investigación sobre administración empresas, ya que han demostrado ser una herramienta de gran utilidad para identificar diferentes relaciones entre diversas áreas o procesos organizativos de difícil medición, pues se comportan como variables latentes que interactúan entre ellas (Chin, 1998).

La metodología de ecuaciones estructurales requiere, en primer lugar, un análisis del modelo de medida, en el que se han de definir las variables latentes que el modelo utilizará y, los indicadores que lo componen. En segundo lugar, se debe analizar el modelo estructural y, para ello, es necesario medir las relaciones de causalidad existentes entre las variables latentes que configuran el marco teórico (Barclay *et al.*, 1995). De este modo, se podrán medir las relaciones entre los constructos independientes (exógenos) y los dependientes (endógenos).

Ahora bien, el modelo de ecuaciones estructurales abarca una amplia familia de modelos, tales como el análisis de la covarianza, el análisis de factor confirmatorio o el

análisis de variable latente. Estas técnicas se distinguen por las siguientes características (Hair *et al.*, 1999):

- Estimación de relaciones de dependencia múltiple y cruzada.
- Capacidad de representar conceptos no observados en estas relaciones y tener en cuenta el error de medida en el proceso de estimación.

Además, esta metodología cuenta, básicamente, con dos tipos de técnicas estadísticas: el análisis basado en las covarianzas y el análisis basado en las varianzas o Partial Least Squares (PLS).

La principal diferencia entre ambas técnicas se encuentra en el grado de conocimiento teórico necesario para trabajar con ellas. Así, los modelos basados en la estructura de covarianzas suelen utilizarse para confirmar relaciones teóricas en modelos con un reducido número de hipótesis. En cambio, la metodología PLS no impone restricciones al modelo, permitiendo estudiar modelos construidos con un elevado número de variables cuyas relaciones cuentan con escasa fundamentación teórica y, además, no exige muchas observaciones para medir dichas variables. Esto supone una gran ventaja para el método PLS dada la dificultad de obtener datos y el coste de los mismos en el área de la administración de empresas.

Además, existe otra diferencia importante entre ambos métodos que radica en su objetivo. El método basado en covarianzas trata de encontrar los valores de los parámetros del modelo que mejor reproduzcan la matriz de varianzas y covarianzas del mismo. En cambio, la metodología PLS busca maximizar el poder de predicción en las relaciones causales del modelo. Al ser diferente el objetivo perseguido por cada una de las técnicas, el algoritmo de optimización utilizado para el cálculo de las estimaciones de los parámetros también es diferente.

Por tanto, la diferencia más importante a resaltar entre ambos métodos es que el método de covarianzas funciona como un sistema de ecuaciones simultáneas, aunque la estimación de sus coeficientes se realiza ajustando la matriz de covarianzas, lo que conlleva que haya normalidad multivariante y que los tamaños muestrales requeridos sean grandes. Por el contrario, la metodología PLS estima los coeficientes del sistema de ecuaciones estructurales a través del método de mínimos cuadrados, lo que permite que flexibilidad tanto en el establecimiento de hipótesis como el tamaño de la muestra empleado.

Ahora bien, debemos tener en cuenta que ambas técnicas deben verse como complementarias y no como excluyentes ya que, dependiendo de las circunstancias del análisis, y del objetivo final del mismo, una puede ajustarse mejor que otra e incluso formar parte en distintas etapas de un mismo análisis.

Una vez examinadas ambas metodologías, y teniendo en cuenta las características de nuestro trabajo, se ha optado por la técnica PLS por diversas razones. En primer lugar, el estudio está orientado a la predicción de las variables dependientes (Chin, 2010). En segundo lugar, el tamaño muestral no es muy grande ($n=200$). En este sentido, Reinartz *et al.* (2009) afirma que la metodología PLS debería emplearse cuando el número de observaciones se encuentra por debajo de 250 (Reinartz *et al.*, 2009). Finalmente, esta metodología es más apropiada cuando se utilizan varias medidas de carácter formativo, como ocurre en nuestro modelo. Según esta metodología, todo modelo PLS es analizado e interpretado en dos etapas (Barclay *et al.*, 1995), que son las siguientes:

1. *Etapa: Valoración de la validez y fiabilidad del modelo de medida.* En esta etapa, se analiza si los constructos se encuentran medidos de manera correcta por los indicadores o ítems elegidos a tal efecto. Para ello, se debe tener en cuenta que en nuestro trabajo hay dos tipos de indicadores de medida (reflectivos y formativos) y cada uno requiere un tratamiento diferente.

2. *Etapa: Valoración del modelo estructural.* En esta fase, se determina el poder predictivo de las variables que componen el modelo y la fuerza de la relación existente entre ellas. A continuación, se procede a establecer la fortaleza de la relación estadística que puede existir entre las variables latentes a través del coeficiente path. Finalmente, en esta fase se utiliza la técnica Bootstrapping, que permite conocer los errores estándares y los valores estadísticos t de los parámetros. Estos valores t son comparados con una distribución t de Student para determinar la significación estadística de los mismos.

Respecto a la metodología PLS, concretamente se ha utilizado el software SmartPLS, versión 3.2.6. Dado que SmartPLS es un modelo de estimación y análisis SEM, utiliza el proceso de estimación en dos pasos (Chin, 2010). Como se indicó anteriormente, en primer lugar se estima el modelo de medida, donde se determina la relación entre los indicadores y el constructo latente. Y en segundo lugar, se realiza la

estimación del modelo estructural, donde se evalúan las relaciones entre los constructos, a través de los coeficientes path y su nivel de significación.

Además, para analizar los efectos mediadores se empleó una macro denominada Process, que permite estudiar estos efectos mediante intervalos de confianza (Hayes y Scharkow, 2013).

3.5.2. Validez y fiabilidad del modelo de medida

Los *modelos de factor común* (modelos de medida reflectivo) asumen que la varianza de un bloque de indicadores está completamente explicada por una variable no observada (el factor común) y sus errores aleatorios. Por tanto, los errores de medidas se encuentran no correlacionados con otras variables, constructos o errores en el modelo. En este caso, la dirección de la causalidad es desde el constructo hacia las medidas y se espera que los indicadores correlacionen.

Los *modelos de indicadores casuales* (modelo de medida formativo) consideran que la varianza de un constructo está completamente explicada por un bloque de indicadores y su término de error. Por ello, la dirección de la causalidad es desde las medidas al constructo y no se espera que los indicadores estén correlacionados.

Finalmente, el *modelo compuesto* entiende que el constructo se compone por indicadores o elementos como una combinación lineal de los mismos. Las relaciones entre indicadores (elementos) y el constructo no son causa efecto. PLS siempre utiliza la modelización de variables como compuestos. Para ello, PLS puede estimarlo a través de dos modos:

- El modo A (correlation weights), en el que los indicadores se esperan que estén correlacionados y se pueden aplicar medidas de consistencia interna.
- El Modo B (regression weights) que representa una aproximación al modelo de medida formativo

La elección del modelo de medida debe basarse en la naturaleza del constructo (Henseler, 2017). Si se estudian:

- *Constructos comportamentales*, donde el concepto de interés existe en la naturaleza independientemente de la investigación científica al ser entidades ontológicas (tales como atributos o actitudes de consumidores), se

modelan como modelos de factor común (modelos de medida reflectivos) o con modelos de medida causal-formativo (si se disponen de indicadores causales o formativos).

- *Constructos de diseño o artefactos* que son fruto del pensamiento teórico. Básicamente, son variables creadas por seres humanos con una justificación teórica. Estos artefactos constan de componentes elementales, por lo que pueden ser entendidos como una mezcla de elementos. Por ello, este tipo de constructos se modelan como compuestos o componentes, atendiendo a una naturaleza reflectiva (Modo A) o formativa (Modo B).

La elección de los modelos a utilizar en este trabajo estaría en este último caso, más cercano al uso de artefactos, como son las mediciones relativas a la cultura, variables del modelo EFQM, competencias de explotación y resultados organizativos.

Sin embargo, para el estudio del modelo de medida se debe diferenciar entre el modelo de medida Modo A y el modelo de medida Modo B.

3.5.2.1. Análisis modelo de medida Modo A (reflectivo)

El modelo de medida desarrollado tiene como objetivo examinar si éste mide de manera adecuada lo que se pretende que mida, esto es, saber si el modelo es válido. Además, es necesario conocer si es estable y consistente, es decir, si poseen fiabilidad. Para ello, se debe realizar un análisis de los constructos reflectivos del modelo de medida, en el que se valoren las fiabilidades individuales de los ítems, la fiabilidad del constructo y, su validez convergente y discriminante.

a) Fiabilidad individual del ítem

En primer lugar, se ha analizado la fiabilidad individual de cada uno de los ítems. En el caso de constructos reflectivos se examinan las cargas o correlaciones simples de cada indicador con su respectivo constructo (Roldán y Sánchez-Franco, 2012). Para que un indicador reflectivo sea aceptable como integrante de un constructo, su carga debe ser superior a 0.707 (Carmines y Zeller, 1979), si bien se pueden aceptar cargas iniciales de 0.5 o 0.6 en situaciones como el desarrollo de escalas iniciales (Chin, 1998). De hecho, la eliminación de unos cuantos ítems débiles puede hacernos perder información válida para el modelo (Cepeda y Roldán, 2004). Por ello, Chin (1998) aconseja que los pocos ítems con cargas factoriales débiles se mantengan en el modelo, salvo que el peso de los mismos no sea significativamente distinto de 0.

En el caso de esta investigación (ver tabla 3.11), de los 34 ítems reflectivos recogidos, 5 indicadores poseen cargas inferiores a 0.707 (3 de ellos en el constructo de resultados de clientes y dos en el de resultados de personas) por lo que han sido eliminados del modelo. Por tanto, una vez eliminado dicho indicador, se puede considerar que el resto de los ítems reflectivos son superiores a ese nivel. Esto indica que la varianza compartida entre los indicadores y el constructo (comunalidad) es mayor que la varianza del error (Carmines y Zeller, 1979), es decir, son fiables individualmente.

Tabla 3.11. Cargas factoriales de los constructos reflectivos.

Indicador	Cargas	Desv stand	T student	P Values	Linf	Lsup
Explotación 1	0.812	0.033	24.305	0.000	0.738	0.867
Explotación 2	0.871	0.021	41.065	0.000	0.826	0.908
Explotación 3	0.788	0.034	23.243	0.000	0.715	0.847
Explotación 4	0.813	0.052	15.744	0.000	0.688	0.888
Explotación 5	0.898	0.016	56.037	0.000	0.864	0.927
Exploración 1	0.812	0.033	24.305	0.000	0.738	0.867
Exploración 2	0.871	0.021	41.065	0.000	0.826	0.908
Exploración 3	0.788	0.034	23.243	0.000	0.715	0.847
Exploración 4	0.813	0.052	15.744	0.000	0.688	0.888
Exploración 5	0.898	0.016	56.037	0.000	0.864	0.927
R. Clientes 1	0.811	0.057	14.149	0.000	0.677	0.900
R. Clientes 2	0.928	0.016	59.424	0.000	0.893	0.954
R. Clientes 3	0.924	0.014	68.155	0.000	0.895	0.947
R. Personas 1	0.777	0.036	21.444	0.000	0.695	0.838
R. Personas 2	0.852	0.025	34.017	0.000	0.795	0.893
R. Personas 3	0.848	0.021	40.722	0.000	0.803	0.885
R. Personas 4	0.818	0.028	29.571	0.000	0.756	0.866
R. Sociedad 1	0.824	0.035	23.231	0.000	0.745	0.883
R. Sociedad 2	0.844	0.027	31.554	0.000	0.787	0.892
R. Sociedad 3	0.776	0.043	18.107	0.000	0.683	0.850
R. Sociedad 4	0.895	0.017	54.086	0.000	0.861	0.925
R. Sociedad 5	0.873	0.021	42.476	0.000	0.828	0.909
R. Sociedad 6	0.848	0.027	30.964	0.000	0.789	0.895
R. Clave 1	0.856	0.025	34.798	0.000	0.804	0.899
R. Clave 2	0.771	0.038	20.480	0.000	0.690	0.838
R. Clave 3	0.967	0.009	110.873	0.000	0.948	0.982
R. Clave 4	0.976	0.005	181.183	0.000	0.964	0.985
R. Clave 5	0.976	0.006	175.845	0.000	0.964	0.985
R. Clave 6	0.972	0.007	133.079	0.000	0.955	0.984

Nota: Bootstrapping de 2 colas con 5000 muestras; Carga=valor del coeficiente; Desv= Desviación estándar; T Student=Valor de la t Student; Linf=Límite inferior del intervalo de confianza; Lsup=límite superior del intervalo de confianza.

b) *Fiabilidad del constructo*

La fiabilidad de los constructos reflectivos determina la consistencia interna de los indicadores que componen cada constructo, es decir, si las variables observables están midiendo rigurosamente a la variable latente a la que representan.

Para realizar esta evaluación podemos utilizar dos criterios: el Coeficiente Alpha de Cronbach y la Fiabilidad Compuesta (pc) del constructo. Tradicionalmente, el criterio más utilizado ha sido el primero de ellos. Sin embargo, debemos tener en cuenta que la fiabilidad compuesta puede ser un criterio más completo, tal como señalan Fornell y Larcker (1981) y Barclay *et al.* (1995). Además, la fiabilidad compuesta (pc) no se ve influenciada por el número de ítems de la variable latente.

No obstante, utilicemos un criterio u otro, tal como se señaló anteriormente, la regla mínima de aceptación según Nunnally (1978) y Roldán y Sánchez Franco (2012) es de 0.7 para un nivel de fiabilidad modesta en etapas tempranas de investigación y de un más estricto 0.8 para la investigación básica. En este caso, la tabla 3.12 muestra que todas las medidas del Alfa de Cronbach y de la fiabilidad compuesta están por encima de los valores señalados. Por tanto, la fiabilidad de constructo es adecuada, de este modo alcanza una consistencia interna en sus indicadores.

Tabla 3.12. Fiabilidad de las escalas reflectivas.

Constructo	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media
Explotación	0.893	0.921	0.701
Exploración	0.922	0.941	0.763
Resultados en Clientes	0.867	0.919	0.791
Resultados en Personas	0.842	0.894	0.679
Resultados en Sociedad	0.919	0.937	0.713
Resultados Clave	0.964	0.972	0.852

c) Validez convergente.

La validez convergente trata de determinar si un conjunto de indicadores mide realmente un constructo determinado y no están midiendo otro concepto distinto. Es decir, pretende conocer si un conjunto de indicadores representa a un único constructo. Para analizar este tipo de validez se utiliza la varianza extraída media (AVE). El criterio de aceptación consiste en que la varianza extraída media (AVE) de un constructo ha de ser mayor a 0.5, significando esto que el constructo comparte más de la mitad de su varianza con sus indicadores, siendo el resto de la varianza debida al error de medida (Fornell y Larcker, 1981). Este criterio sólo es de aplicación para las variables latentes con indicadores reflectivos o para constructos de segundo orden moleculares.

De acuerdo a la tabla 3.12 todos los constructos reflectivos tienen un valor superior a 0.67 y, por tanto, superior al valor de 0.5 recomendado.

Tabla 3.13. Correlaciones y validez discriminante de las escalas.

	CLAN	ADHOC	JERAR	MERCA	LIDER	ESTRA	PERS	ALIAN	PROC	EXPLOT	EXPLOR	R.CLIEN	R.PERS	R.SOCI	R.CLAV
CLAN	a														
ADHOC	0.350	a													
JERAR	0.209	0.154	a												
MERCA	0.248	0.661	0.177	a											
LIDER	0.263	0.395	0.382	0.395	a										
ESTRA	0.293	0.313	0.333	0.415	0.737	a									
PERS	0.294	0.341	0.298	0.468	0.700	0.738	a								
ALIAN	0.303	0.324	0.397	0.407	0.686	0.757	0.727	a							
PROC	0.260	0.307	0.407	0.378	0.691	0.767	0.692	0.800	a						
EXPLOT	0.026	0.220	0.296	0.334	0.402	0.419	0.427	0.470	0.469	0.838	0.470	0.365	0.437	0.481	0.395
EXPLOR	0.057	0.166	0.193	0.327	0.380	0.487	0.506	0.514	0.533	0.437	0.873	0.330	0.354	0.408	0.317
R.CLIEN	-0.007	0.199	0.183	0.253	0.276	0.306	0.257	0.318	0.381	0.329	0.309	0.890	0.453	0.403	0.454
R.PERS	0.152	0.280	0.312	0.269	0.454	0.475	0.499	0.458	0.506	0.387	0.320	0.390	0.824	0.741	0.570
R.SOCI	0.306	0.310	0.406	0.325	0.599	0.639	0.628	0.639	0.628	0.441	0.386	0.363	0.655	0.844	0.779
R.CLAV	0.210	0.263	0.283	0.281	0.562	0.562	0.606	0.595	0.599	0.371	0.311	0.418	0.518	0.736	0.923

Nota: a= Construceto formativo; La diagonal refleja los valores de la raíz cuadrada de la varianza extraída media; Los valores situados bajo la diagonal representan las correlaciones entre los constructos; Los valores situados por encima de la diagonal recogen el ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT) (valores dentro del paréntesis).

d) Validez discriminante.

La validez discriminante indica en qué medida un constructo es diferente de otros constructos. Un constructo debería compartir más varianza con sus medidas o indicadores que con otros constructos en un modelo determinado (Barclay *et al.*, 1995).

Para que se cumpla la validez discriminante, Fornell y Larcker (1981) recomiendan que la varianza extraída media sea superior a 0.5 lo que indica que más del 50% de la varianza del constructo se debe a sus indicadores.

En la tabla 3.13, se establece una matriz de 15x15, en cuya diagonal se reflejan los valores de la raíz cuadrada de la AVE para los constructos reflectivos. Debajo de esta diagonal aparecen las correlaciones entre los diferentes constructos. Estas medidas indican que la validez discriminante se cumple.

La validez discriminante también se ha comprobado empleando un método más exigente conocido como el ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT), cuyos valores deben ser inferiores a 0.9 (Henseler *et al.*, 2015). Como se aprecia en la tabla 3.13, ninguno de los valores situados por encima de la diagonal principal supera dicho límite.

Por tanto, los constructos miden conceptos distintos y son diferentes unos de otros, pudiendo concluir que estamos ante un modelo de medida de calidad, válido y fiable para el presente estudio.

3.5.2.2. Análisis modelo de medida Modo B (formativo)

El análisis del modelo de medida incluye el análisis de las ponderaciones de cada dimensión, así como un estudio de la ausencia de multicolinealidad, para evitar dimensiones redundantes o que midan aspectos similares de la eficacia.

a) Análisis de los pesos (weights) de los indicadores formativos

En primer lugar, es necesario valorar los pesos que cada ítem posee en el constructo al que se le vinculan y la significación estadística de los mismos. Los pesos permiten conocer la composición de cada variable y proporcionan información sobre cómo el indicador formativo contribuye a la formación del constructo formativo al que está vinculado.

Para que el indicador formativo sea significativo debe alcanzar un nivel de significación para $p < 0.05$ del estadístico t para dos colas (Urbach y Ahlemann, 2010). Sin embargo, aunque un ítem posea una baja significación no se recomienda su

eliminación, ya que se dejaría caer parte del valor del constructo exógeno (Roberts y Thatcher, 2009). Los pesos pueden ser interpretados como la correlación canónica y ayudarán a determinar la jerarquización de los ítems, en función de su grado de contribución a la variable a la cual se vinculan.

El modelo planteado dispone de 9 variables formativas, con un total de 72 indicadores formativos. Para conocer si son fiables se debe comprobar su carga factorial. Si fuese positiva esto indica que el ítem tiene influencia positiva sobre el constructo por lo que los pesos simplemente nos reflejan la jerarquización u orden de importancia de los indicadores, siendo los más importantes aquellos con cargas factoriales más elevadas (tabla 3.14).

Tabla 3.14. Pesos y cargas factoriales de los constructos formativos

Indicador	Pesos					Cargas					FIV
	Valor	SDev	P Val	Linf	Lsup	Valor	SDev	P Val	Linf	Lsup	
Liderazgo 1	0.065	0.117	0.576	-0.178	0.288	0.448	0.123	0.000	0.145	0.623	1.376
Liderazgo 2	0.105	0.133	0.429	-0.167	0.354	0.534	0.097	0.000	0.287	0.666	1.839
Liderazgo 3	0.016	0.162	0.923	-0.291	0.337	0.610	0.104	0.000	0.338	0.747	2.237
Liderazgo 4	0.138	0.150	0.358	-0.165	0.423	0.706	0.099	0.000	0.422	0.812	2.230
Liderazgo 5	0.091	0.153	0.552	-0.224	0.374	0.594	0.103	0.000	0.317	0.728	1.918
Liderazgo 6	0.040	0.144	0.779	-0.273	0.300	0.676	0.085	0.000	0.441	0.775	2.196
Liderazgo 7	-0.023	0.135	0.866	-0.278	0.244	0.346	0.130	0.008	0.053	0.561	1.340
Liderazgo 8	0.233	0.163	0.154	-0.085	0.559	0.787	0.076	0.000	0.567	0.868	2.297
Liderazgo 9	0.061	0.116	0.598	-0.171	0.282	0.371	0.103	0.000	0.141	0.545	1.350
Liderazgo 10	0.025	0.139	0.855	-0.253	0.294	0.546	0.131	0.000	0.222	0.726	1.558
Liderazgo 11	0.000	0.131	0.999	-0.255	0.260	0.548	0.111	0.000	0.264	0.695	1.642
Liderazgo 12	0.078	0.150	0.605	-0.213	0.372	0.768	0.075	0.000	0.551	0.846	2.566
Liderazgo 13	0.000	0.136	0.999	-0.272	0.258	0.699	0.082	0.000	0.474	0.791	2.246
Liderazgo 14	0.504	0.141	0.000	0.192	0.752	0.900	0.056	0.000	0.708	0.924	2.740
Estrategia 1	0.260	0.123	0.034	-0.002	0.480	0.756	0.068	0.000	0.581	0.848	1.849
Estrategia 2	-0.030	0.126	0.816	-0.277	0.219	0.525	0.097	0.000	0.303	0.680	1.521
Estrategia 3	0.296	0.135	0.028	0.007	0.530	0.800	0.066	0.000	0.620	0.875	2.118
Estrategia 4	-0.127	0.141	0.371	-0.380	0.169	0.577	0.090	0.000	0.373	0.725	1.860
Estrategia 5	0.163	0.137	0.234	-0.111	0.426	0.734	0.071	0.000	0.556	0.836	2.400
Estrategia 6	-0.127	0.105	0.228	-0.336	0.082	0.260	0.108	0.016	0.024	0.442	1.280
Estrategia 7	0.106	0.117	0.367	-0.136	0.327	0.616	0.084	0.000	0.416	0.744	1.841
Estrategia 8	0.091	0.128	0.476	-0.165	0.341	0.706	0.073	0.000	0.520	0.808	1.972
Estrategia 9	0.082	0.118	0.489	-0.147	0.315	0.575	0.091	0.000	0.364	0.718	1.600
Estrategia 11	0.454	0.122	0.000	0.191	0.668	0.864	0.054	0.000	0.712	0.920	2.070

Continuación Tabla 3.14. Pesos y cargas factoriales de los constructos formativos

Indicador	Pesos					Cargas					FIV
	Valor	SDev	P Val	Linf	Lsup	Valor	SDev	P Val	Linf	Lsup	
Personas 1	-0.014	0.101	0.887	-0.202	0.194	0.302	0.114	0.008	0.051	0.502	1.268
Personas 2	0.146	0.095	0.126	-0.056	0.318	0.489	0.079	0.000	0.290	0.602	1.358
Personas 3	0.036	0.115	0.756	-0.187	0.266	0.592	0.095	0.000	0.352	0.724	1.674
Personas 4	0.275	0.117	0.019	0.026	0.485	0.717	0.074	0.000	0.517	0.802	1.596
Personas 5	0.001	0.113	0.995	-0.233	0.209	0.228	0.111	0.040	-0.011	0.425	1.253
Personas 6	0.047	0.114	0.680	-0.185	0.265	0.519	0.102	0.000	0.273	0.679	1.756
Personas 7	-0.037	0.122	0.760	-0.271	0.208	0.514	0.107	0.000	0.270	0.682	1.899
Personas 8	0.201	0.137	0.142	-0.085	0.457	0.731	0.079	0.000	0.518	0.832	2.238
Personas 9	0.015	0.128	0.906	-0.241	0.256	0.727	0.066	0.000	0.550	0.804	2.309
Personas 10	0.170	0.132	0.198	-0.089	0.436	0.801	0.054	0.000	0.643	0.855	2.462
Personas 11	0.300	0.135	0.026	0.012	0.551	0.789	0.071	0.000	0.595	0.867	2.006
Personas 12	-0.054	0.106	0.608	-0.246	0.173	0.295	0.118	0.013	0.043	0.505	1.250
Personas 13	0.135	0.143	0.343	-0.164	0.399	0.747	0.066	0.000	0.563	0.820	2.799
Personas 14	0.228	0.136	0.094	-0.054	0.483	0.742	0.062	0.000	0.568	0.813	2.684
Personas 15	-0.182	0.121	0.133	-0.408	0.067	0.421	0.095	0.000	0.203	0.574	1.904
Alianzas 1	0.109	0.128	0.393	-0.146	0.361	0.710	0.065	0.000	0.545	0.798	2.541
Alianzas 2	-0.037	0.111	0.738	-0.254	0.188	0.665	0.065	0.000	0.503	0.758	2.604
Alianzas 3	0.180	0.146	0.220	-0.118	0.462	0.761	0.073	0.000	0.570	0.854	2.867
Alianzas 4	0.145	0.110	0.189	-0.090	0.352	0.691	0.068	0.000	0.514	0.783	1.956
Alianzas 5	0.200	0.121	0.100	-0.043	0.432	0.745	0.058	0.000	0.589	0.820	2.240
Alianzas 6	-0.216	0.120	0.070	-0.439	0.034	0.592	0.082	0.000	0.399	0.716	2.069
Alianzas 7	-0.009	0.108	0.932	-0.213	0.208	0.580	0.072	0.000	0.412	0.689	1.715
Alianzas 8	0.451	0.129	0.000	0.190	0.695	0.861	0.051	0.000	0.712	0.913	2.263
Alianzas 9	0.032	0.095	0.735	-0.153	0.220	0.176	0.106	0.096	-0.044	0.366	1.216
Alianzas 10	0.131	0.142	0.356	-0.165	0.388	0.785	0.059	0.000	0.620	0.855	2.417
Alianzas 11	0.158	0.107	0.140	-0.073	0.349	0.480	0.101	0.000	0.228	0.629	1.341
Alianzas 12	0.055	0.134	0.682	-0.233	0.306	0.727	0.069	0.000	0.542	0.809	3.223
Alianzas 13	0.052	0.151	0.730	-0.242	0.351	0.732	0.066	0.000	0.551	0.810	3.265
Alianzas 14	0.066	0.133	0.622	-0.220	0.297	0.670	0.073	0.000	0.473	0.757	2.869
Procesos 1	0.112	0.097	0.248	-0.090	0.290	0.560	0.084	0.000	0.355	0.678	1.371
Procesos 2	0.135	0.112	0.225	-0.103	0.343	0.660	0.066	0.000	0.492	0.750	1.937
Procesos 3	0.370	0.113	0.001	0.119	0.562	0.785	0.067	0.000	0.597	0.857	1.761
Procesos 4	0.121	0.090	0.178	-0.061	0.293	0.391	0.102	0.000	0.157	0.554	1.319
Procesos 5	0.320	0.137	0.019	0.039	0.581	0.775	0.062	0.000	0.609	0.850	2.560
Procesos 6	0.033	0.133	0.806	-0.217	0.303	0.656	0.092	0.000	0.434	0.789	2.455
Procesos 7	-0.129	0.116	0.267	-0.352	0.098	0.540	0.097	0.000	0.295	0.682	1.982
Procesos 8	-0.033	0.122	0.784	-0.255	0.219	0.590	0.089	0.000	0.373	0.721	2.182
Procesos 10	0.162	0.147	0.269	-0.115	0.455	0.575	0.106	0.000	0.326	0.737	1.646
Procesos 11	0.157	0.134	0.245	-0.115	0.419	0.711	0.076	0.000	0.511	0.818	2.281
Procesos 12	0.112	0.103	0.278	-0.095	0.307	0.506	0.096	0.000	0.266	0.647	1.485
Procesos 13	0.222	0.129	0.085	-0.033	0.470	0.536	0.100	0.000	0.292	0.686	2.380
Procesos 15	-0.124	0.135	0.357	-0.394	0.139	0.406	0.116	0.000	0.139	0.596	1.992

Continuación Tabla 3.14. Pesos y cargas factoriales de los constructos formativos

Indicador	Pesos					Cargas					FIV
	Valor	SDev	P Val	Linf	Lsup	Valor	SDev	P Val	Linf	Lsup	
Clan1	0.552	0.530	0.298	-0.775	0.884	0.346	0.362	0.339	-0.486	0.739	1.311
Clan2	-0.729	0.685	0.287	-0.880	1.026	-0.461	0.460	0.317	-0.588	0.820	1.281
Clan3	0.655	0.636	0.303	-0.840	0.964	0.502	0.506	0.321	-0.632	0.846	1.230
Clan4	-0.470	0.477	0.324	-0.732	0.872	-0.307	0.347	0.377	-0.503	0.764	1.184
Adhocracia 1	0.412	0.179	0.022	0.018	0.730	0.666	0.137	0.000	0.326	0.871	1.143
Adhocracia 2	0.275	0.179	0.125	-0.122	0.589	0.560	0.165	0.001	0.150	0.801	1.130
Adhocracia 3	0.483	0.183	0.008	0.088	0.806	0.740	0.133	0.000	0.404	0.919	1.179
Adhocracia 4	0.332	0.201	0.098	-0.099	0.686	0.644	0.169	0.000	0.228	0.882	1.178
Jerárquica1	0.193	0.141	0.172	-0.094	0.458	0.572	0.125	0.000	0.284	0.772	1.220
Jerárquica 2	0.487	0.138	0.000	0.173	0.717	0.682	0.121	0.000	0.384	0.850	1.089
Jerárquica 3	0.457	0.164	0.005	0.099	0.745	0.761	0.108	0.000	0.489	0.915	1.325
Jerárquica 4	0.321	0.148	0.030	0.019	0.600	0.654	0.113	0.000	0.387	0.830	1.266
Mercado 1	0.319	0.193	0.099	-0.121	0.640	0.617	0.165	0.000	0.199	0.845	1.153
Mercado 2	0.416	0.176	0.018	0.031	0.707	0.505	0.191	0.008	0.077	0.805	1.063
Mercado 3	0.704	0.178	0.000	0.306	0.976	0.817	0.147	0.000	0.429	0.974	1.132
Mercado 4	0.052	0.173	0.765	-0.285	0.386	0.337	0.172	0.050	-0.030	0.634	1.093

Nota: Bootstrapping de 2 colas con 5000 muestras; Indicador=valor del coeficiente; Desv= Desviación estándar; Estad t=Valor de la t Student; 5%=Limite inferior del intervalo de confianza; 95%=limite superior del intervalo de confianza.; FIV= Factor Inflación Varianza.

Se debe tener en cuenta que los indicadores con pesos bajos o no significativos no deben ser eliminados, ya que no sesgan las estimaciones de los indicadores significativos y su eliminación alterará el contenido y significado del constructo (Huth, 2008)

b) Análisis de la multicolinealidad de los indicadores formativos.

Para poder analizar la multicolinealidad entre los indicadores formativos, es necesario conocer el valor del factor de inflación de la varianza (FIV). La no colinealidad se refleja en el factor de inflación de la varianza con valores recomendados inferiores a 3.3 (Belsley 1991; Diamantopoulos y Sigauw, 2006; Roberts y Thatcher, 2009). En este caso, las tablas 4.11 y 4.12 muestran que todos los valores son inferiores a este valor, lo que indica que no existe multicolinealidad entre los mismos, y, por lo tanto, que cada indicador posee un significado distinto al resto.

3.5.3. Análisis modelo estructural

Tras haber analizado el modelo de medida, en este apartado se procede a estudiar el modelo estructural que servirá para el contraste de hipótesis. En primer lugar, se van a definir las relaciones planteadas en las hipótesis del capítulo anterior. En segundo lugar, se analizará el poder y la relevancia predictiva de las variables latentes explicadas.

3.5.3.1. Relaciones planteadas en el estudio

A continuación se resumen las diferentes relaciones propuestas para los análisis que se examinan en el modelo estructural.

a) Relaciones principales

Los constructos dependientes más importantes son los siguientes:

- El Liderazgo, constructo formativo que se encuentra influenciado por la cultura de la organización.
- La Estrategia, que también es un constructo formativo determinado por la cultura de la organización.
- Personas, constructo formativo que está determinado por la cultura de la organización.
- Las Alianzas y Recursos, que al igual que en los casos anteriores es un constructo formativo influenciado directamente por la cultura de la organización.
- Los Procesos, constructo formativo que se encuentra determinado directamente por la cultura de la organización.
- La Exploración, constructo reflectivo que viene influido por las variables liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos y, procesos.
- La Explotación, constructo reflectivo que está determinado por las variables liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos y, procesos.
- La variable Resultados viene determinado por las competencias de explotación y exploración y es un constructo de segundo orden formado por las siguientes dimensiones de carácter reflectivo:
 - Los Resultados en clientes.
 - Los Resultados en personas.
 - Los Resultados en la sociedad.
 - Los Resultados Clave.

$$\begin{aligned}
 (1) \text{ Liderazgo} &= \beta_{11} * \text{Clan} + \beta_{12} * \text{Adhocracia} + \beta_{13} * \text{Mercado} + \beta_{14} * \text{Jerárquica} \\
 &+ \varepsilon_1 \\
 (2) \text{ Estrategia} &= \beta_{21} * \text{Clan} + \beta_{22} * \text{Adhocracia} + \beta_{23} * \text{Mercado} + \beta_{24} * \text{Jerárquica} \\
 &+ \varepsilon_2 \\
 (3) \text{ Personas} &= \beta_{31} * \text{Clan} + \beta_{32} * \text{Adhocracia} + \beta_{33} * \text{Mercado} + \beta_{34} * \text{Jerárquica} \\
 &+ \varepsilon_3 \\
 (4) \text{ Alianzas} &= \beta_{41} * \text{Clan} + \beta_{42} * \text{Adhocracia} + \beta_{43} * \text{Mercado} + \beta_{44} * \text{Jerárquica} + \\
 &+ \varepsilon_4 \\
 (5) \text{ Procesos} &= \beta_{51} * \text{Clan} + \beta_{52} * \text{Adhocracia} + \beta_{53} * \text{Mercado} + \beta_{54} * \text{Jerárquica} + \\
 &+ \varepsilon_5 \\
 (6) \text{ Exploración} &= \beta_{61} * \text{Liderazgo} + \beta_{62} * \text{Estrategia} + \beta_{63} * \text{Personas} + \beta_{64} * \\
 &\text{Alianzas} + \beta_{65} * \text{Procesos} + \varepsilon_6 \\
 (7) \text{ Explotación} &= \beta_{71} * \text{Liderazgo} + \beta_{72} * \text{Estrategia} + \beta_{73} * \text{Personas} + \beta_{74} * \\
 &\text{Alianzas} + \beta_{75} * \text{Procesos} + \varepsilon_7 \\
 (8) \text{ Resultados} &= \beta_{81} * \text{Explotación} + \beta_{82} * \text{Exploración} + \varepsilon_8 \\
 (9) \text{ Resultados en los clientes} &= \beta_{91} * \text{Resultados} + \varepsilon_9 \\
 (10) \text{ Resultados en las personas} &= \beta_{101} * \text{Resultados} + \varepsilon_{10} \\
 (11) \text{ Resultados en la sociedad} &= \beta_{111} * \text{Resultados} + \varepsilon_{11} \\
 (12) \text{ Resultados clave} &= \beta_{121} * \text{Resultados} + \varepsilon_{12}
 \end{aligned}$$

b) Relaciones de mediación

Por último, con el objetivo de testar los efectos mediadores, se han considerado las sugerencias de diversos autores que proponen la utilización de nuevos procedimientos (Preacher y Hayes, 2008; Nitzl *et al.*, 2016). Estos estudios han aplicado PROCESS v2.16 (Hayes y Scharkow, 2013) para estimar los efectos indirectos. Para utilizar las puntuaciones de las variables latentes obtenidas mediante el análisis PLS con 5000 muestras de bootstrap, PROCESS genera intervalos de confianza al 95% para los efectos indirectos, corrigiendo el sesgo de error mediante la técnica “Bootstrapping”. Cuando un intervalo de confianza de un efecto mediador no contiene el cero, entonces el efecto indirecto es significativamente distinto de cero con un nivel de confianza del 95%.

3.5.3.2. Poder y relevancia predictiva

También se ha determinado el poder de predicción de las distintas variables, así como la relevancia predictiva de las mismas. Para averiguar ese poder de predicción, se va a utilizar el R^2 , que es una medida del poder de predicción. Los valores de este estadístico deben ser como mínimo de 0.10. Si su valor es superior a 0.19, la capacidad explicativa de la variable es débil, si es mayor de 0.33 es moderada, y si se encuentra por encima de 0.67 es sustancial (Chin, 1998).

En la tabla 3.15 se puede observar que todos los constructos tienen un valor de R^2 que se encuentra por encima de 0.25.

Tabla 3.15. Poder y relevancia predictiva de los constructos.

Variable latente	R^2	Q^2
Liderazgo	0.274	0.094
Estrategia	0.250	0.101
Personas	0.274	0.086
Alianzas y recursos	0.285	0.123
Procesos	0.262	0.092
Explotación	0.234	0.149
Exploración	0.319	0.227
Resultados	0.261	0.129
Resultados en clientes	0.310	0.229
Resultados en personas	0.575	0.364
Resultados en la sociedad	0.827	0.549
Resultados clave	0.812	0.646

Por tanto, se puede afirmar que las variables dependientes alcanzan un nivel de explicación por encima de los niveles mínimos aconsejados. Una vez calculado el poder de predicción de los constructos, se va a medir la relevancia predictiva de los constructos dependientes. Para ello, se utilizará el Test de Stone-Geisser, también conocido como Q^2 o Cross Validated Redundancy.

Para que el modelo desarrollado tenga relevancia predictiva, el valor de Q^2 debe ser superior a 0. Como se puede observar en la tabla, todos los constructos presentan un Q^2 superior a ese valor, con lo que el modelo predictivo posee relevancia. Como conclusión, se puede afirmar que se dispone de un modelo estructural que permite el contraste de las hipótesis planteadas.

3.5.3.3. Ajuste del modelo

El ajuste del modelo se ha calculado a partir del criterio SRMR, que es la raíz cuadrada de la suma de las diferencias al cuadrado entre el modelo implícito y la matriz de correlación empírica (Henseler *et al.*, 2016).

El valor SRMR de este modelo se sitúa en 0.078, que es inferior a 0.080 que es el valor máximo aceptable para los modelos PLS (Hu y Bentler, 1999).

3.5.3.4. Significatividad de los parámetros en el modelo estructural

A continuación, se deberán examinar las estimaciones de los coeficientes de regresión, esto es, el signo, la magnitud y la significación de dichos coeficientes. En este sentido, con el objetivo de determinar la significación estadística, se utilizará la técnica Bootstrapping, que muestra los errores estándares, así como los valores estadísticos t de los parámetros (Efron y Tibshirani, 1993). Posteriormente, a través del coeficiente path se analizará la fuerza de la relación estadística entre las variables latentes. En este caso, dicho valor debería ser superior a 0.2, aunque lo ideal sería que fuese mayor de 0.3 (Chin, 1998).

Esta técnica estadística propuesta por Bradley Efron (1979) es conocida como re-muestreo y es utilizada cuando se dispone de muestras cuyo tamaño no es muy grande. Normalmente es empleada como técnica no paramétrica, aunque también existen versiones paramétricas de la misma, y su objetivo es obtener estimaciones del error estadístico (error de predicción, error estándar, sesgo,...). El procedimiento empleado en esta técnica consiste en extraer muestras con reposición a partir de la muestra original, obteniendo de cada muestra el estadístico que se desea conocer. A partir de estos estadísticos se constituye su distribución, denominada “distribución de bootstrap”, que representa una aproximación a la verdadera distribución del estadístico en la población.

Por otro lado, los valores t obtenidos a través de bootstrapping se comparan con una distribución t de Student con el fin de examinar la significación estadística de los parámetros. Así mismo, se analizarán los intervalos de confianza al 95%, proporcionados por el software estadístico, permitiendo así conocer la significación de los parámetros estructurales. De este modo, si un intervalo de confianza para un coeficiente path estimado no incluye el valor cero, la hipótesis de que dicho coeficiente path es igual a cero se rechaza. En nuestro estudio se utiliza una distribución de una

cola, ya que se hipotetiza una relación con dirección entre dos variables. Sin embargo, en algunas hipótesis referentes a la cultura clan se establece que no existe tal relación y por ello se utilizará el test de dos colas.

El análisis de toda esta información que permitirá el contraste de las hipótesis será el principal objetivo del siguiente capítulo.

CAPÍTULO CUARTO: RESULTADOS

CAPÍTULO CUARTO: RESULTADOS

4.1. Resultados descriptivos

4.1.1. Principales variables utilizadas en el estudio

4.2. Resultados del contraste de hipótesis

4.2.1 Contraste de las hipótesis con una relación directa

4.2.2 Contraste de las hipótesis con una relación indirecta

4.2.3 Conclusiones del contraste de hipótesis

4.3. Análisis complementarios

CAPÍTULO CUARTO

Tras la revisión de la metodología se está en disposición de pasar al análisis de los resultados empíricos de esta investigación. El objetivo fundamental de este capítulo es, por tanto, el de testar las hipótesis planteadas a lo largo de la revisión de la literatura. Para dar respuesta a este propósito, se ha estructurado este capítulo en dos epígrafes. En el primero se realiza un estudio descriptivo analizando las principales variables del estudio. En el segundo se analizan los resultados derivados del contraste de las hipótesis planteadas.

4.1. RESULTADOS DESCRIPTIVOS

En este apartado se va a realizar un análisis descriptivo que permite conocer la muestra y que puede servir para entender los resultados de este estudio. Para ello, se va a analizar por un lado cómo se comporta la muestra respecto a las principales variables del estudio y, por otro, conocer determinados estadísticos descriptivos de cuestiones no introducidas en la investigación pero que ayudan a comprender los procesos de gestión de la calidad mediante el modelo EFQM, el desarrollo competencias de aprendizaje a través de los criterios facilitadores de este modelo y el efecto del aprendizaje sobre los resultados organizativos.

4.1.1. Principales variables utilizadas en el estudio

En este apartado se muestran los principales estadísticos descriptivos obtenidos a través de las respuestas de los cuestionarios realizados por los directivos de cada una de las organizaciones que han participado en esta investigación. Concretamente, se pueden observar dichos resultados para cada una de las variables utilizadas en este estudio.

Un punto importante de partida para conocer los datos utilizados en el contraste de las hipótesis puede ser analizar los descriptivos obtenidos de las empresas de la muestra. Por ello, a continuación se irán analizando gráficamente las variables con el objetivo de mostrar los valores medios que adoptan las principales variables en una escala de 1 a 5, que como ya se indicó en el capítulo de metodología es la utilizada en este estudio.

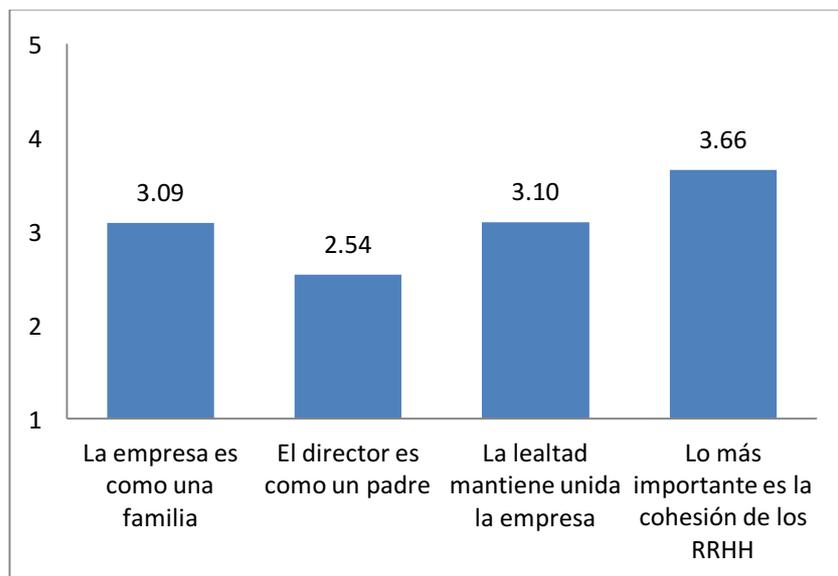
En segundo lugar, se ha realizado un análisis clúster por el procedimiento de las k-medias. Para determinar el número de clúster utilizados, previamente se ha realizado

un análisis de conglomerados bietápico, estudiando el número de grupos en los que se puede dividir la muestra con respecto a la variable analizada, de tal forma que las empresas del mismo grupo compartan un mayor número de características en común respecto a esa variable y difieran en mayor medida respecto al otro grupo en función de dicha variable (Hair *et al.*, 1999). Este número de clúster servirá para el análisis clúster no jerárquico. Este segundo procedimiento permite dividir la muestra en función de los grupos seleccionados, mostrando si la variable seleccionada contribuye a diferenciar los grupos de forma significativamente distinta (estadístico y significatividad del estadístico F) y señalando qué y cuántas de esas empresas o procesos se agrupan en cada conglomerado.

4.1.1.1. Cultura clan

En primer lugar, se ha analizado los resultados de la cultura clan (Figura 4.1). Los resultados indican que las empresas de la muestra con esta cultura dan una mayor importancia a la cohesión (con un valor de la media de los indicadores de 3.66 en una escala de 1 a 5) y consideran que la lealtad y el compromiso de los trabajadores es el factor que mantiene unida a la organización (con un valor de la media de los indicadores de 3.1).

Figura 4.1. Resultados descriptivos de la cultura clan



En la tabla 4.1 se recogen los resultados del análisis clúster. En este caso, se identifican 3 grupos formados por 73, 30 y 97 empresas, respectivamente. El segundo clúster agrupa a las 30 empresas cuya cultura puede considerarse más similar a la

cultura clan, dado que todos indicadores correspondientes a este tipo de cultura alcanzan el mayor valor para las organizaciones de este grupo.

Tabla 4.1. Estadísticos descriptivos de la cultura clan

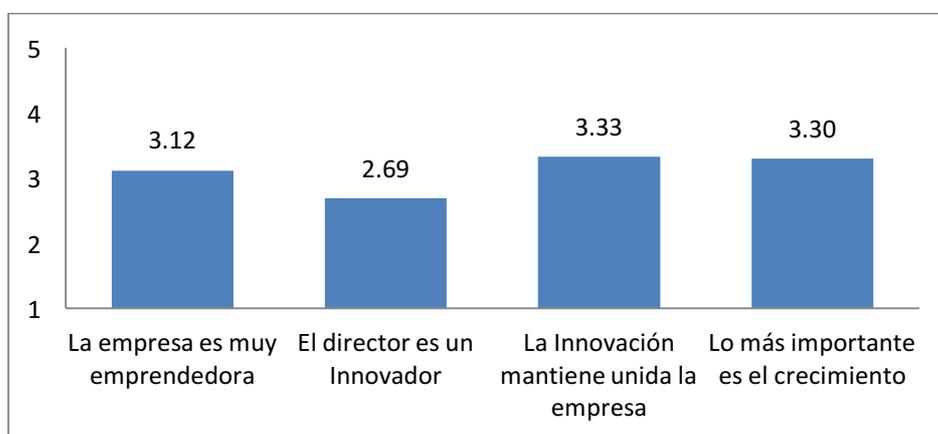
	Descriptivos				Análisis clúster			
	Mínimo	Máximo	Media	Des. típ.	Clúster 1	Clúster2	Clúster 3	Est. F
Familia	1	5	3.09	1.106	3.68	4.23	2.28	110.830***
Padre	1	5	2.54	1.055	2.25	4.63	2.11	230.939***
Lealtad	1	5	3.1	0.913	3.51	3.63	2.63	33.520***
Cohesión	1	5	3.66	1.062	4.10	4.20	3.18	24.965***
Total empresas	200				73	30	97	

* p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

4.1.1.2. Cultura adhocrática

En este apartado se han analizado los resultados de la cultura adhocrática (Figura 4.2). Los resultados indican que las empresas con esta cultura dan más importancia a la innovación (con un valor de la media de los indicadores de 3.33 en una escala de 1 a 5) y el crecimiento (con un valor de 3.3).

Figura 4.2. Resultados descriptivos de la cultura adhocrática



En la tabla 4.2 se recogen los resultados del análisis clúster. En este caso, se identifican 2 grupos formados por 95 y 105 empresas. Según los valores tomados por los indicadores, es el primer conjunto de empresas cuyas culturas más se asemejan a la adhocrática.

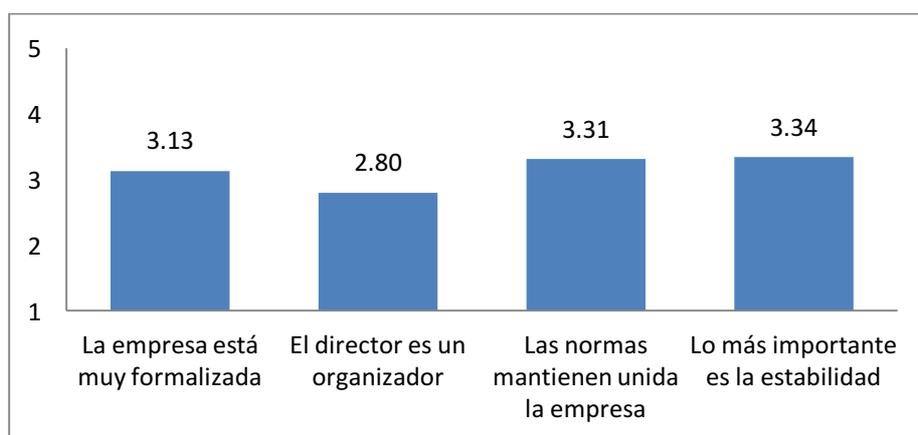
Tabla 4.2. Estadísticos descriptivos de la cultura adhocrática

	Descriptivos				Análisis clúster		
	Mínimo	Máximo	Media	Des. típ.	Clúster 1	Clúster 2	Est. F
Emprendedora	1	5	3.12	0.866	3.64	2.65	97.869***
Innovador	1	5	2.69	0.894	3.17	2.25	71.645***
Innovación	1	5	3.33	0.826	3.80	2.90	85.050***
Crecimiento	1	5	3.30	0.749	3.68	2.94	64.472***
Total empresas	200				95	105	

* p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

4.1.1.3. Cultura jerárquica

En tercer lugar se han analizado los resultados de la cultura jerárquica (Figura 4.3). Los resultados indican que para estas empresas lo más importante la estabilidad y permanencia (con un valor de la media de los indicadores de 3.34 en una escala de 1 a 5) y que se mantienen unidas gracias al establecimiento de normas (con un valor de 3.31).

Figura 4.3. Resultados descriptivos de la cultura jerárquica

En la tabla 4.3 se recogen los resultados del análisis clúster.

Tabla 4.3. Estadísticos descriptivos de la cultura jerárquica

	Descriptivos				Análisis clúster		
	Mínimo	Máximo	Media	Des. típ.	Clúster 1	Clúster 2	Est. F
Producción	1	5	3.13	0.838	3.04	2.49	20.712***
Organizador	1	5	2.80	0.874	3.61	2.92	46.808***
Normas	1	5	3.31	0.785	3.74	2.80	86.433***
Estabilidad	1	5	3.34	0.846	4.65	3.54	112.857***
Total empresas	200				113	87	

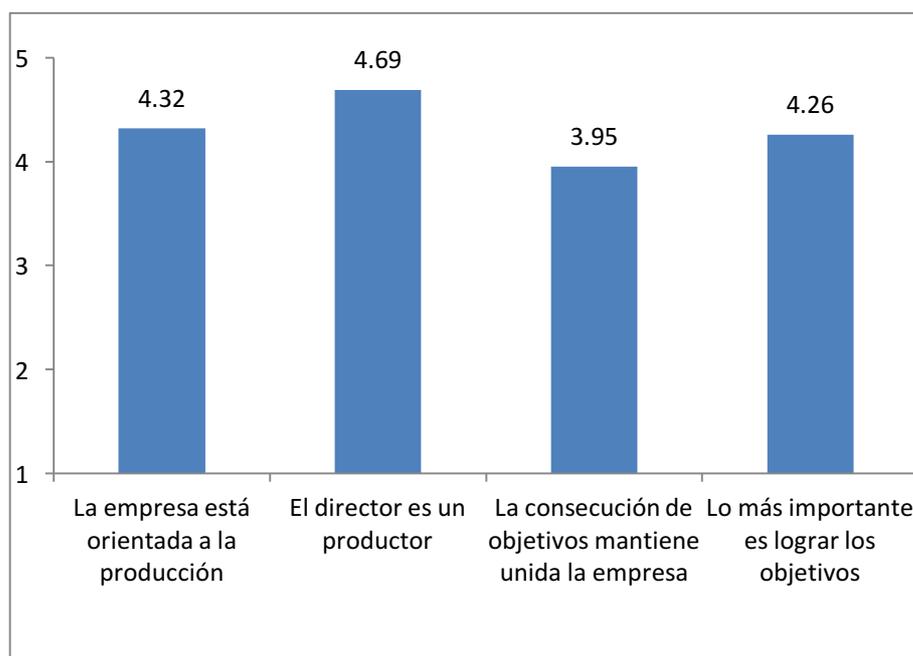
* p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

En este caso, se identifican 2 grupos formados por 113 y 87 empresas, siendo el primer clúster el que incluye a las organizaciones con una mayor orientación a la cultura jerárquica.

4.1.1.4. Cultura de mercado

En este apartado se han analizado los resultados de la cultura de mercado (Figura 4.4).

Figura 4.4. Resultados descriptivos de la cultura de mercado



Se observa que para estas empresas lo más importante es la consideración del director como un productor orientado a la consecución de objetivos (con un valor de la media de los indicadores de 4.69 en una escala de 1 a 5), seguido de la orientación a la producción de la organización (con un valor de 4.32).

En la tabla 4.4 se recogen los resultados del análisis clúster. En este caso, se identifican 4 grupos formados por 82, 97, 13 y 8 empresas. Es el segundo conjunto de empresas en el que se agrupan las organizaciones con este tipo de cultura.

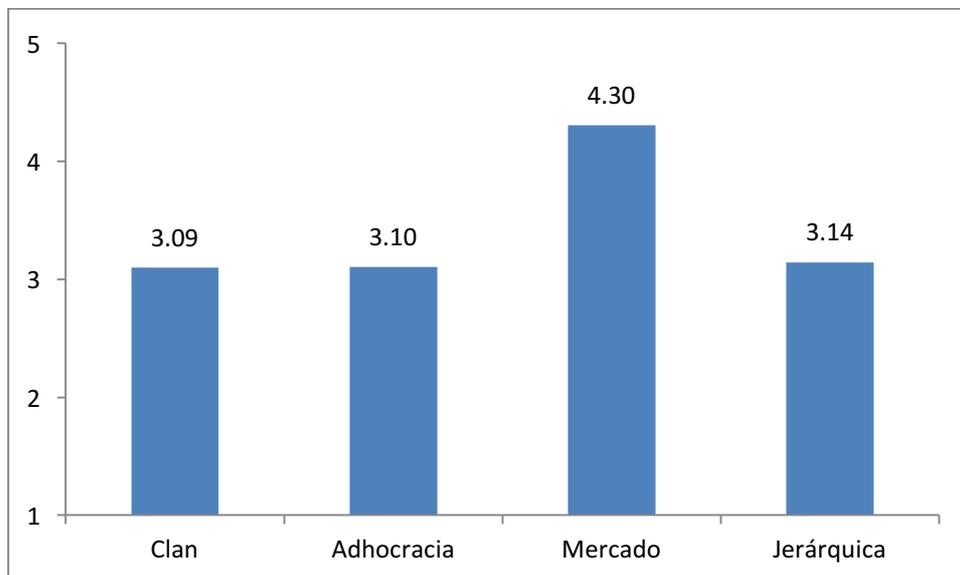
Tabla 4.4. Estadísticos descriptivos de la cultura de mercado

	Descriptivos				Análisis clúster				Est. F
	Mínimo	Máximo	Me- dia	Des. típ.	Clúster 1	Clúster 2	Clúster 3	Clúster 4	
Producción	1	5	4.32	0.794	4.02	4.74	2.77	4.75	54.707***
Productor	1	5	4.69	0.806	4.91	4.91	3.15	2.13	161.897***
Orientación a la producción	1	5	3.95	0.873	3.26	4.58	3.62	4.00	71.438***
Establecer objetivos	1	5	4.26	0.791	3.96	4.62	3.38	4.38	20.519***
Total empresas	200				82	97	13	8	

* p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

4.1.1.5. Culturas del estudio consideradas conjuntamente

En quinto lugar se han analizado los resultados de las cuatro culturas consideradas conjuntamente (Figura 4.5). Los resultados indican que las empresas de la muestra se identifican principalmente con la cultura de mercado (con un valor de la media de los indicadores de 4.3 en una escala de 1 a 5).

Figura 4.5. Resultados descriptivos de las cuatro culturas globalmente

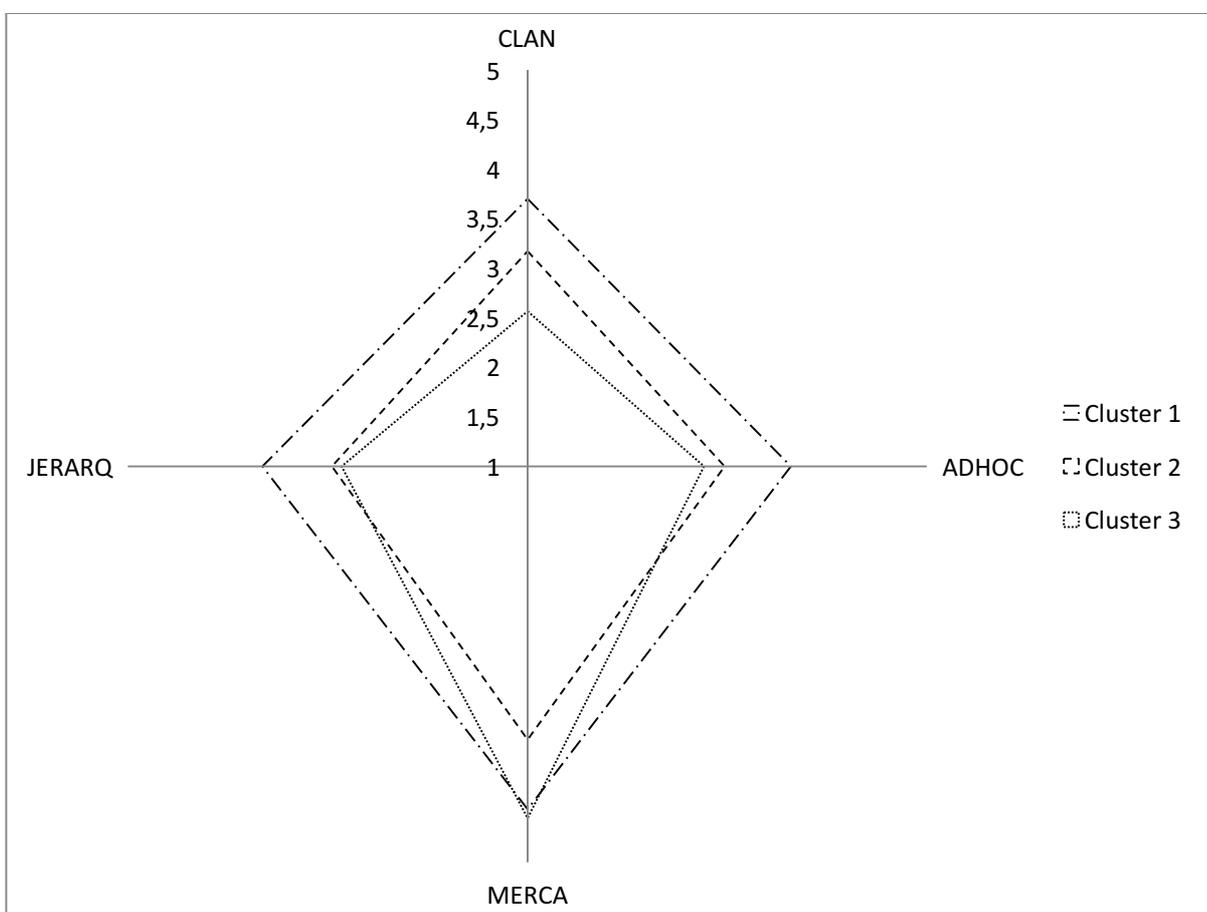
En la tabla 4.5 se recogen los resultados del análisis clúster. En este caso, se identifican 3 grupos formados por 64, 56 y 80 empresas. En todos los clúster predominan las organizaciones con cultura jerárquica seguidas en el primer y segundo grupo de las tipo clan, mientras que en el tercero le siguen las que tienen cultura de mercado (ver figura 4.6).

Tabla 4.5. Estadísticos descriptivos de las cuatro culturas globalmente

	Descriptivos				Análisis clúster			
	Mínimo	Máximo	Media	Des. típ.	Clúster 1	Clúster2	Clúster 3	Est. F
Clan	1	5	3.0975	0.70077	3.70	3.17	2.57	87.942***
Adhocrática	1	5	3.1063	0.54820	3.64	2.98	2.77	88.563***
Jerárquica	1	5	3.1425	0.56683	4.46	3.76	4.55	80.513***
Mercado	1	5	4.3038	0.50679	3.66	2.96	2.86	63.965***
Total empresas	200				64	56	80	

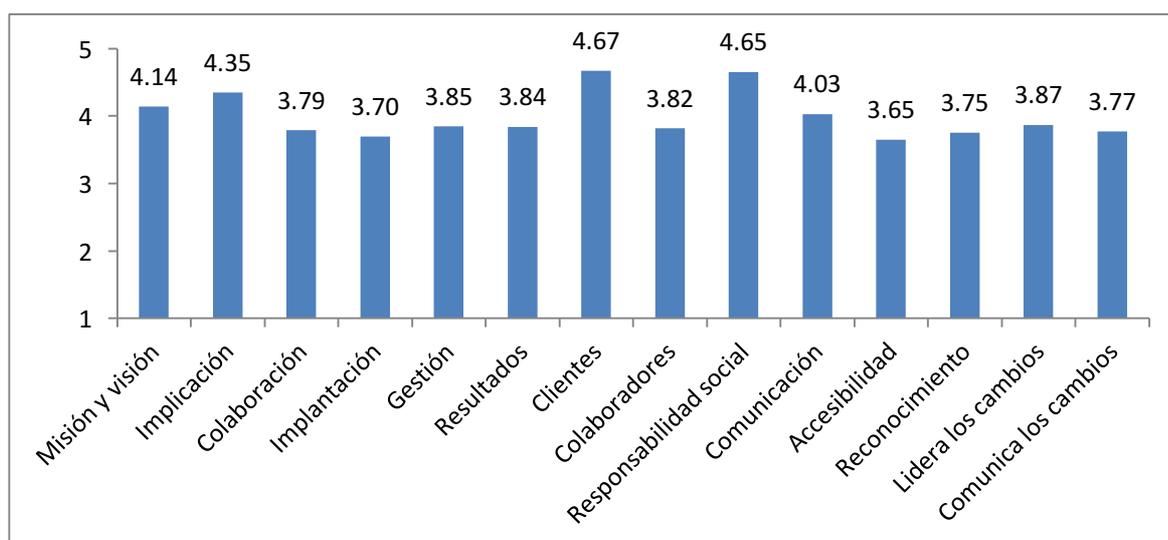
* p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

Figura 4.6. Análisis clúster de las cuatro culturas



4.1.1.6. Liderazgo

En este caso se ha analizado el liderazgo a partir de la media de los indicadores (Figura 4.7).

Figura 4.7. Resultados descriptivos del liderazgo**Tabla 4.6. Estadísticos descriptivos del liderazgo**

	Descriptivos				Análisis clúster		
	Mínimo	Máximo	Media	Des. tip.	Clúster 1	Clúster 2	Est. F
Misión y visión	1	5	4.14	0.658	3.89	4.29	18.351***
Implicación	1	5	4.35	0.787	3.87	4.63	56.783***
Colaboración	1	5	3.79	0.711	3.31	4.09	78.718***
Implantación	1	5	3.70	0.640	3.32	3.94	55.194***
Gestión	1	5	3.85	0.700	3.43	4.10	56.031***
Resultados	1	5	3.84	0.693	3.35	4.13	84.645***
Clientes	1	5	4.67	0.577	4.41	4.82	26.842***
Colaboradores	1	5	3.82	0.730	3.23	4.17	127.273***
Resp. social	1	5	4.65	0.701	4.37	4.81	19.716***
Comunicación	1	5	4.03	0.694	3.64	4.26	46.590***
Accesibilidad	1	5	3.65	0.861	3.12	3.97	58.652***
Reconocimiento	1	5	3.75	0.728	3.09	4.14	190.599***
Lidera los cambios	1	5	3.87	0.699	3.24	4.24	183.860***
Comunica los cambios	1	5	3.77	0.690	3.17	4.14	167.225***
Total empresas	200				113	87	

* p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

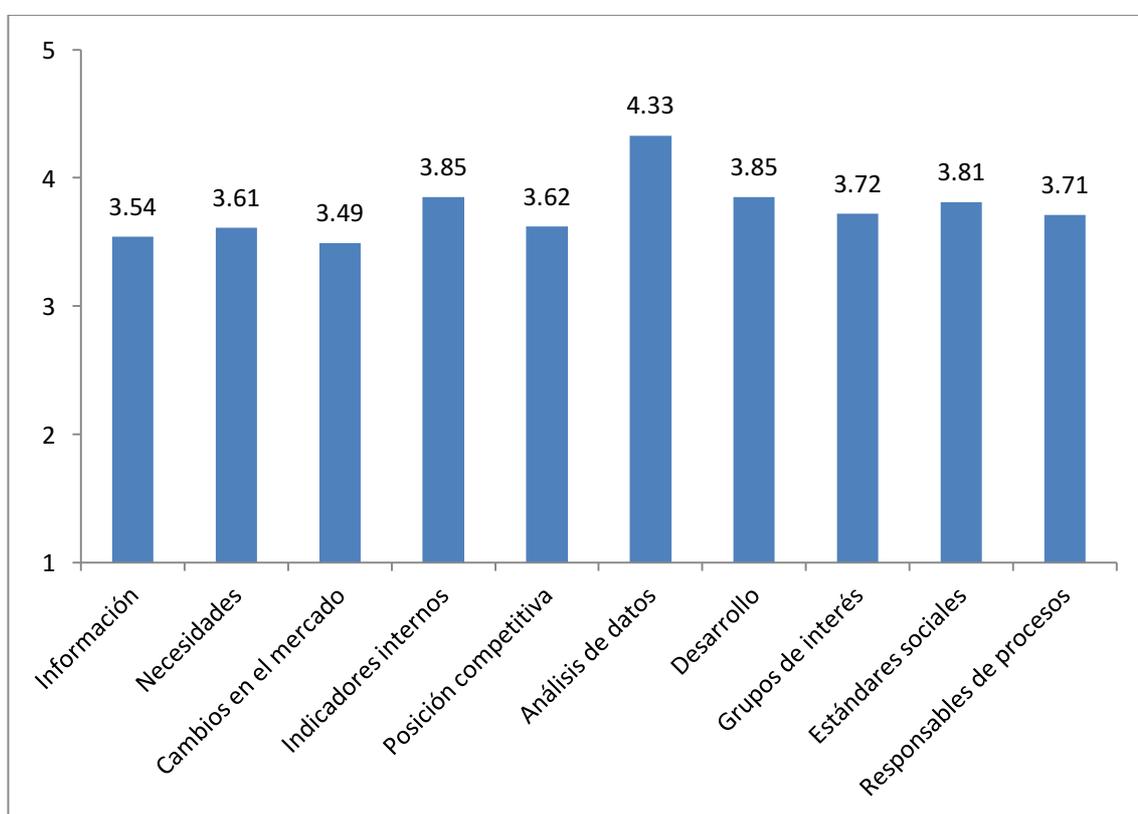
Estos resultados indican que las empresas de la muestra suelen utilizar en mayor medida, un estilo de liderazgo orientado a los clientes (con un valor de la media de los indicadores de 4.67 en una escala de 1 a 5) y que considera muy importante tener una alta responsabilidad social (con un valor de la media de los indicadores de 4.65).

En la tabla 4.6 se recogen los resultados del análisis clúster en el que se identifican 2 grupos formados por 113 y 87 empresas. Es en el segundo conjunto en el que se encuentran las empresas cuyo estilo de liderazgo se ajusta más al modelo EFQM.

4.1.1.7. Estrategia

En séptimo lugar se ha analizado la estrategia (Figura 4.8). Los resultados indican que las empresas de la muestra suelen utilizar en mayor medida, el análisis de datos (con un valor de la media de los indicadores de 4.33 en una escala de 1 a 5), los indicadores internos y el desarrollo (ambos con un valor de la media de los indicadores de 3.85).

Figura 4.8. Resultados descriptivos de la estrategia



Además, la tabla 4.7 recoge los resultados del análisis clúster en el que se observan 2 grupos formados por 95 y 105 empresas. En el segundo clúster se encuentran las organizaciones que desarrollan políticas y estrategias más adecuadas a los requisitos del modelo EFQM.

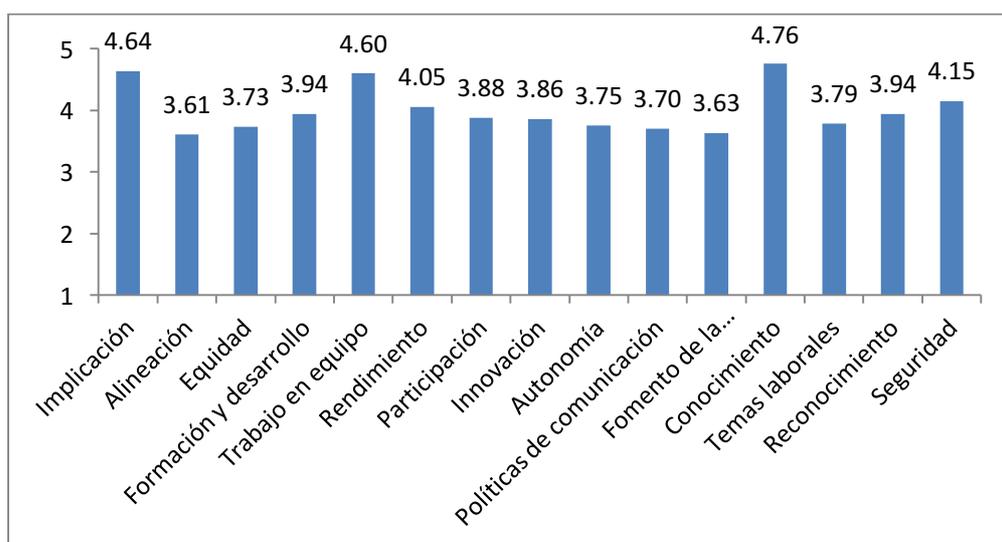
Tabla 4.7. Estadísticos descriptivos de la estrategia

	Descriptivos				Análisis clúster		
	Mínimo	Máximo	Media	Des. típ.	Clúster1	Clúster2	Est. F
Información	1	5	3.54	0.608	3.22	3.83	65.942***
Necesidades	1	5	3.61	0.693	3.25	3.93	63.140***
Cambios en el mercado	1	5	3.49	0.657	3.05	3.89	133.430***
Indicadores internos	1	5	3.85	0.855	3.32	4.33	108.937***
Posición competitiva	1	5	3.62	0.662	3.15	4.05	171.384***
Análisis de datos	1	5	4.33	0.772	4.09	4.55	19.131***
Desarrollo	1	5	3.85	0.663	3.47	4.19	82.001***
Grupos de interés	1	5	3.72	0.629	3.29	4.10	135.230***
Estándares sociales	1	5	3.81	0.737	3.33	4.26	131.754***
Responsables de procesos	1	5	3.71	0.692	3.23	4.14	152.536***
Total empresas	200				95	105	

* p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

4.1.1.8. Personas

En octavo lugar se ha analizado el criterio de personas (Figura 4.9). Según los resultados las empresas de la muestra dan más importancia al conocimiento (con un valor de la media de los indicadores de 4.76 en una escala de 1 a 5), la implicación (con un valor de la media de los indicadores de 4.64) y el trabajo en equipo (con un valor de la media de los indicadores de 4.60).

Figura 4.9. Resultados descriptivos de personas

La tabla 4.8 recoge los resultados del análisis clúster. En este caso, se identifican 2 grupos formados por 78 y 122 empresas, estando el segundo clúster constituido por

las organizaciones cuyas políticas de recursos humanos más se ajustan a las de dicho modelo.

Tabla 4.8. Estadísticos descriptivos de personas

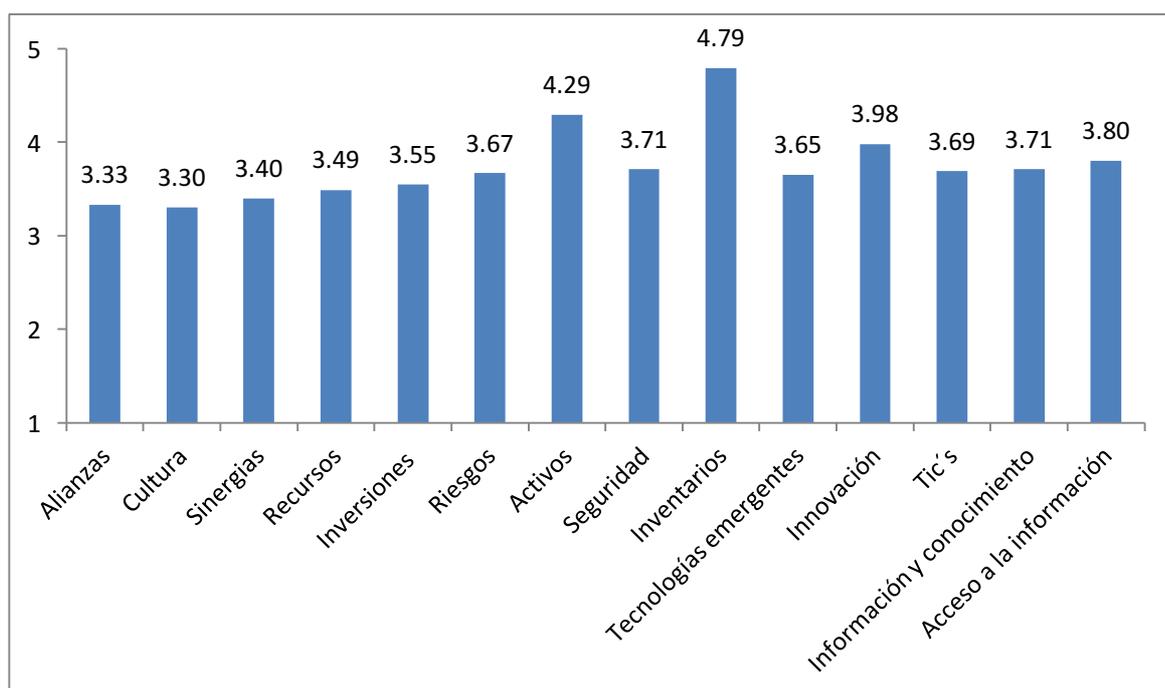
	Descriptivos				Análisis clúster		
	Mínimo	Máximo	Media	Des. típ.	Clúster 1	Clúster 2	Est. F
Implicación	1	5	4.64	0.593	4.44	4.77	16.288***
Alineación	1	5	3.61	0.609	3.37	3.75	20.600***
Equidad	1	5	3.73	0.646	3.38	3.96	46.215***
Formación y desarrollo	1	5	3.94	0.800	3.38	4.30	88.906***
Trabajo en equipo	1	5	4.60	0.609	4.41	4.73	13.927***
Rendimiento	1	5	4.05	0.768	3.58	4.35	63.749***
Participación	1	5	3.88	0.720	3.42	4.17	69.165***
Innovación	1	5	3.86	0.621	3.45	4.11	75.045***
Autonomía	1	5	3.75	0.742	3.15	4.13	140.472***
Políticas de comunicación	1	5	3.70	0.642	3.17	4.04	157.831***
Fomento de la comunicación	1	5	3.63	0.675	3.14	3.94	100.812***
Conocimiento	1	5	4.76	0.569	4.55	4.89	18.722***
Temas laborales	1	5	3.79	0.677	3.22	4.16	167.933***
Reconocimiento	1	5	3.94	0.824	3.24	4.39	167.595***
Seguridad	1	5	4.15	0.755	3.63	4.48	87.607***
Total empresas	200				78	122	

* p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

4.1.1.9. Alianzas

En este apartado se han analizado las alianzas (Figura 4.10). Los resultados indican que las empresas de la muestra consideran muy importante la gestión de inventarios (con un valor de la media de los indicadores de 4.79 en una escala de 1 a 5) y la gestión de activos (con un valor de la media de los indicadores de 4.29).

En la tabla 4.4 se recogen los resultados del análisis clúster. En este caso, se identifican 2 grupos formados por 87 y 113 empresas. En el segundo conjunto se encuentran las organizaciones que gestionan sus alianzas y recursos de una forma más adecuada al modelo EFQM.

Figura 4.10. Resultados descriptivos de alianzas**Tabla 4.9. Estadísticos descriptivos de alianzas**

	Descriptivos				Análisis clúster		
	Mínimo	Máximo	Media	Des. típ.	Clúster 1	Clúster 2	Est. F
Alianzas	1	5	3.33	0.802	2.72	3.79	152.284***
Cultura	1	5	3.30	0.796	2.75	3.73	118.068***
Sinergias	1	5	3.40	0.789	2.80	3.85	151.561***
Recursos	1	5	3.49	0.694	3.05	3.82	88.665***
Inversiones	1	5	3.55	0.700	3.09	3.91	101.540***
Riesgos	1	5	3.67	0.717	3.15	4.07	136.587***
Activos	1	5	4.29	0.855	3.76	4.71	86.596***
Seguridad	1	5	3.71	0.653	3.21	4.11	174.909***
Inventarios	1	5	4.79	0.466	4.68	4.88	9.244***
Tecnologías emergentes	1	5	3.65	0.625	3.14	4.04	205.196***
Innovación	1	5	3.98	0.698	3.68	4.20	32.248***
Tic's	1	5	3.69	0.621	3.21	4.06	174.224***
Información y conocimiento	1	5	3.71	0.654	3.17	4.12	216.600***
Acceso a la información	1	5	3.80	0.620	3.37	4.12	114.727***
Total empresas	200				87	113	

* p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

4.1.1.10. Procesos

En undécimo lugar se ha analizado el criterio de procesos (Figura 4.11 y tabla 4.10).

Figura 4.11. Resultados descriptivos de procesos

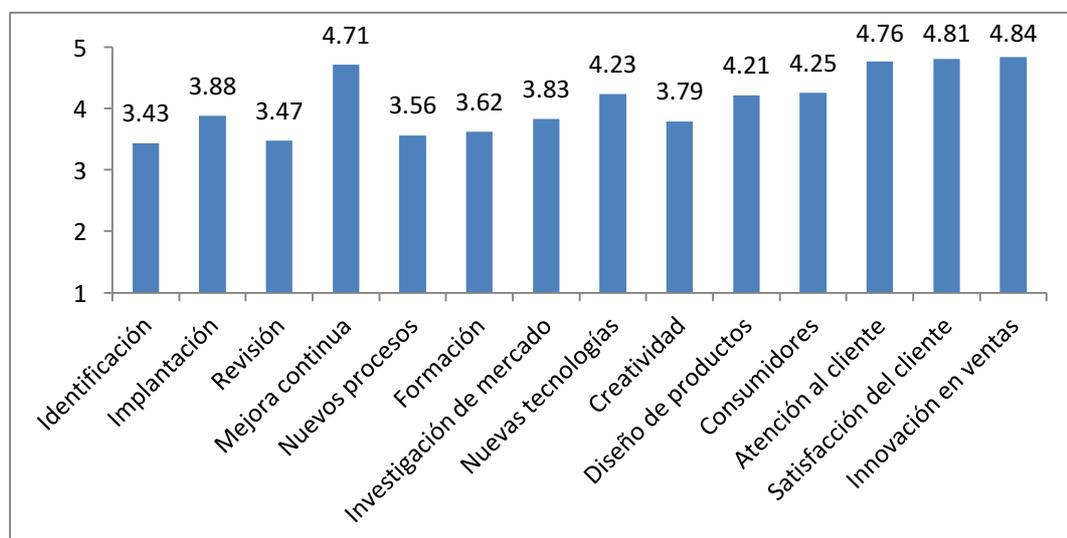


Tabla 4.10. Estadísticos descriptivos de procesos

	Descriptivos				Análisis clúster			
	Mínimo	Máximo	Media	Des. típ.	Clúster 1	Clúster 2	Clúster 3	Est. F
Identificación	1	5	3.43	0.638	3.23	3.00	3.68	18.332***
Implantación	1	5	3.88	0.820	3.51	2.89	4.36	63.431***
Revisión	1	5	3.47	0.617	3.19	2.83	3.81	48.476***
Mejora continua	1	5	4.71	0.598	4.71	3.94	4.85	20.877***
Nuevos procesos	1	5	3.56	0.670	3.16	3.00	3.99	70.985***
Formación	1	5	3.62	0.699	3.17	3.33	4.05	59.919***
Investigación de mercado	1	5	3.83	0.847	3.30	2.83	4.44	119.979***
Nuevas tecnologías	1	5	4.23	0.851	3.83	3.06	4.79	90.238***
Diseño de productos	1	5	4.21	0.854	3.86	3.22	4.69	52.555***
Consumidores	1	5	4.25	0.857	3.86	3.06	4.81	89.326***
Atención al cliente	1	5	4.76	0.544	4.71	3.89	4.95	41.236***
Satisfacción del cliente	1	5	4.81	0.531	4.92	3.44	4.98	195.502***
Innovación en ventas	1	5	4.84	0.457	4.89	3.89	4.96	74.644***
Total empresas	200				83	18	99	

* p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

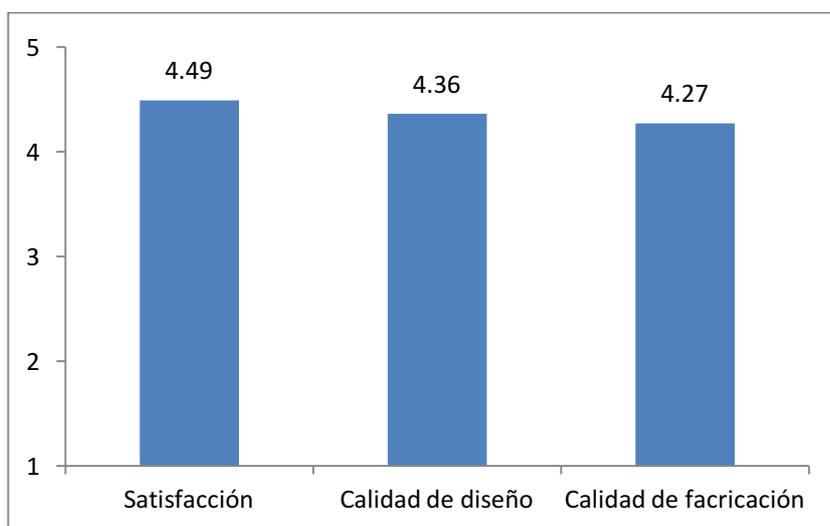
Los resultados indican que las empresas de la muestra utilizan, en mayor medida, para gestionar sus procesos la información sobre éstos (con un valor de la media de los indicadores de 4.87 en una escala de 1 a 5) y sobre las ventas (con un valor de la media de los indicadores de 4.84).

En la tabla 4.10 se recogen los resultados del análisis clúster. En este caso, se identifican 3 grupos formados por 88, 18 y 99 empresas, estando en el primer grupo las organizaciones que gestionan sus procesos de una forma más acorde a los requisitos del modelo EFQM.

4.1.1.11. Resultados en clientes

En este apartado se han analizado los resultados en clientes (Figura 4.12). En este caso las empresas de la muestra consideran que la satisfacción del cliente es el indicador más importante para determinar este tipo de resultados (con un valor de la media de los indicadores de 4.49 en una escala de 1 a 5), seguido de la calidad de diseño de los bienes y servicios (con un valor de la media de los indicadores de 4.36).

Figura 4.12. Representación de resultados en clientes



La tabla 4.11 se recogen los resultados del análisis clúster en el que se identifican 2 grupos formados por 12 y 188 empresas. Es en el segundo conjunto donde se encuentran las organizaciones que obtienen mayores puntuaciones en los indicadores utilizados para medir los resultados en los clientes.

Tabla 4.11. Estadísticos descriptivos de resultados en clientes

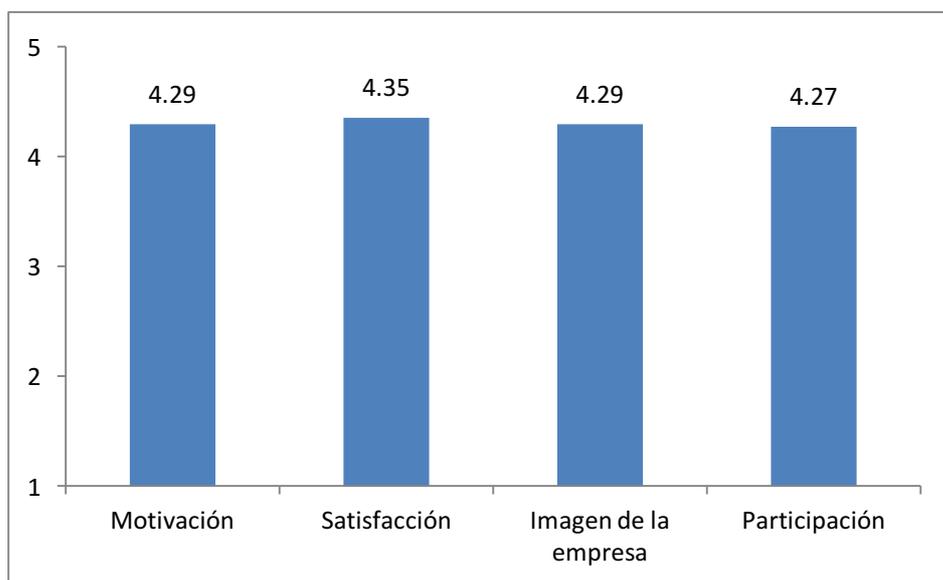
	Descriptivos				Análisis clúster		
	Mínimo	Máximo	Media	Des. típ.	Clúster 1	Clúster 2	Est. F
Satisfacción	1	5	4.49	0.610	3.67	4.54	25.880***
Calidad de diseño	1	5	4.36	0.651	3.00	4.45	77.756***
Calidad de fabricación	1	5	4.27	0.647	2.67	4.37	128.408***
Total empresas	200				87	113	

* p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

4.1.1.12. Resultados en las personas

En este caso, se han analizado los resultados en las personas (Figura 4.13). Los resultados muestran que las empresas de la muestra consideran que el indicador más importante de esta variable es la satisfacción de sus trabajadores (con un valor de la media de los indicadores de 4.35 en una escala de 1 a 5), aunque los cuatro indicadores obtienen puntuaciones similares.

Figura 4.13. Representación de resultados en las personas



En la tabla 4.12 se recogen los resultados del análisis clúster. En este caso, se identifican 2 grupos formados por 37 y 163 empresas, estando el segundo grupo constituido por las organizaciones que mayores puntuaciones obtienen en los indicadores empleados para medir estos resultados.

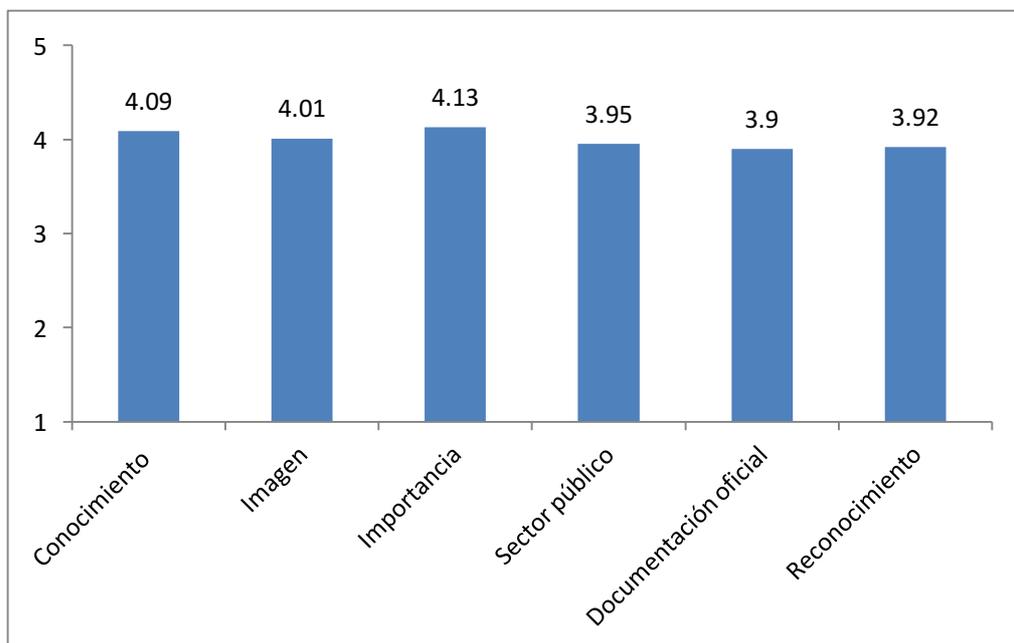
Tabla 4.12. Estadísticos descriptivos de resultados en personas

	Descriptivos				Análisis clúster		
	Mínimo	Máximo	Media	Des. tip.	Clúster 1	Clúster 2	Est. F
Motivación	1	5	4.29	0.754	3.32	4.51	118.322***
Satisfacción	1	5	4.35	0.654	3.51	4.53	115.498***
Imagen de la empresa	1	5	4.29	0.654	3.49	4.47	103.878***
Participación	1	5	4.27	0.647	3.51	4.44	89.557***
Total empresas	200				37	163	

* p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

4.1.1.13. Resultados en la sociedad

En este apartado se ha analizado el criterio de resultados en la sociedad (Figura 4.14). Los resultados indican que las empresas de la muestra otorgan más importancia a la consideración que la comunidad local hace de ellas (con un valor de la media de los indicadores de 4.13 en una escala de 1 a 5) y al conocimiento que tienen las mismas (con un valor de la media de los indicadores de 4.09).

Figura 4.14. Representación de resultados en la sociedad

En la tabla 4.13 se recogen los resultados del análisis clúster. En él se identifican 3 grupos formados por 109, 50 y 41 empresas. En el clúster 1 se incluyen aquellas organizaciones que más puntuaciones obtienen en los indicadores considerados en la medición de este tipo de resultados.

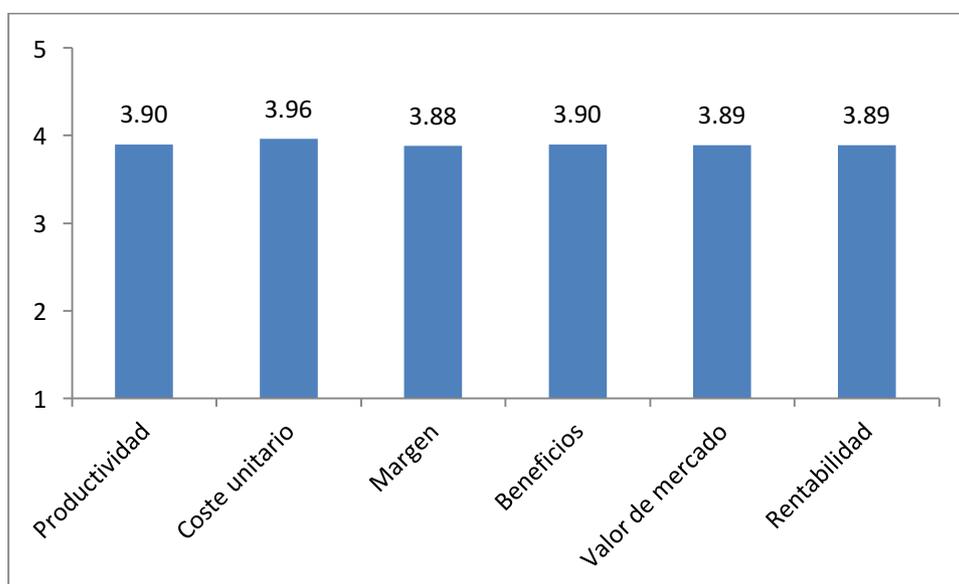
Tabla 4.13. Estadísticos descriptivos de resultados en la sociedad

	Descriptivos				Análisis clúster			
	Mínimo	Máximo	Media	Des. tip.	Clúster 1	Clúster 2	Clúster 3	Est. F
Conocimiento	1	5	4.09	0.671	4.08	3.42	4.90	121.772***
Imagen	1	5	4.01	0.672	4.00	3.34	4.85	132.658***
Importancia	1	5	4.13	0.665	4.10	3.52	4.93	102.093***
Sector público	1	5	3.95	0.703	3.97	3.10	4.90	288.755***
Documentación oficial	1	5	3.90	0.734	3.94	3.02	4.88	265.092***
Reconocimiento	1	5	3.92	0.704	4.00	3.06	4.76	201.797***
Total empresas	200				109	50	41	

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

4.1.1.14. Resultados clave

También se ha analizado el criterio de resultados clave (Figura 4.15). Los resultados indican que las empresas de la muestra consideran el coste unitario el indicador más determinante de sus resultados clave (con un valor de la media de los indicadores de 3.96 en una escala de 1 a 5), seguido por la productividad y los beneficios (con un valor de la media de los indicadores de 3.9).

Figura 4.15. Representación de resultados clave

En la tabla 4.14 se recogen los resultados del análisis clúster. En este caso, se identifican 3 conjuntos formados por 45, 22 y 133 empresas. En el segundo clúster se encuentran las organizaciones que mayores puntuaciones obtienen en los indicadores que componen esta variable.

Tabla 4.14. Estadísticos de resultados clave

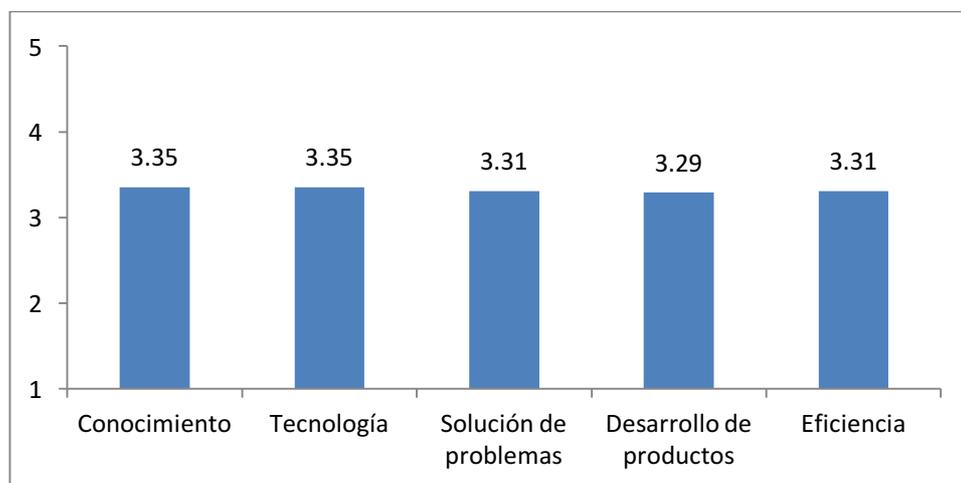
	Descriptivos				Análisis clúster			
	Mínimo	Máximo	Media	Des. tip.	Clúster 1	Clúster 2	Clúster 3	Est. F
Productividad	1	5	3.9	0.662	3.11	4.95	4.00	158.655***
Coste unitario	1	5	3.96	0.575	3.47	4.95	3.96	97.744***
Margen	1	5	3.88	0.581	3.00	5.00	3.99	2110.810***
Beneficios	1	5	3.9	0.571	3.02	5.00	4.01	3140.824***
Valor de mercado	1	5	3.89	0.569	3.02	5.00	3.99	3118.827***
Rentabilidad	1	5	3.92	0.704	4.00	4.86	4.76	201.797***
Total empresas	200				45	22	133	

* p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

4.1.1.15. Explotación

En décimo quinto lugar, se han analizado los resultados de la explotación (Figura 4.16). Los resultados indican que las empresas consideran más importante el conocimiento sobre su tecnología y productos así como su habilidad para explotar su tecnología (con un valor en términos medios de 3.35 en una escala de 1 a 5).

Figura 4.16. Resultados descriptivos de la explotación



La tabla 4.15 se recogen los resultados del análisis clúster que identifica 2 grupos formados por 79 y 121 empresas. En el primer grupo se encuentran las organizaciones que diseñan, fundamentalmente, su aprendizaje de acuerdo a las competencias de explotación.

Tabla 4.15. Estadísticos de la explotación

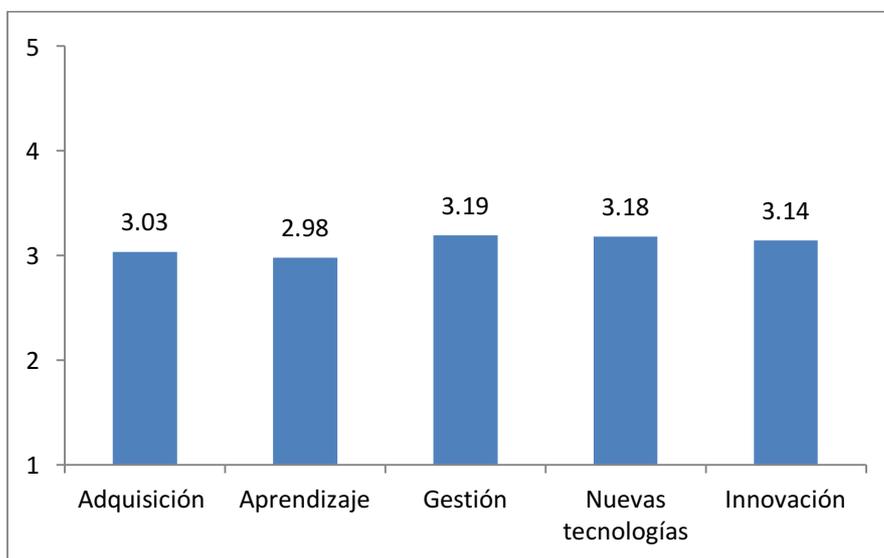
	Descriptivos				Análisis clúster		
	Mínimo	Máximo	Media	Des. típ.	Clúster 1	Clúster 2	Est. F
Conocimiento	1	5	3.35	0.640	3.85	3.02	130.637***
Tecnología	1	5	3.35	0.677	4.03	2.90	389.030***
Solución de problemas	1	5	3.31	0.631	3.80	3.00	123.428***
Desarrollo de productos	1	5	3.29	0.645	3.76	2.98	109.097***
Eficiencia	1	5	3.31	0.611	3.87	2.93	259.385***
Total empresas	200				79	121	

* p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

4.1.1.16. Exploración

En este caso, se han analizado los resultados de la exploración (Figura 4.17). Los resultados indican que las empresas de la muestra suelen utilizar en mayor medida nuevas habilidades de gestión y organizativas (con un valor de la media de los indicadores de 3.19 en una escala de 1 a 5) y nuevas tecnologías (con un valor de la media de los indicadores de 3.18).

Figura 4.17. Resultados descriptivos de la exploración



En la tabla 4.16 se recogen los resultados del análisis clúster. En este caso, se identifican 3 grupos formados por 115, 31 y 54 empresas. El tercer conjunto agrupa a las organizaciones que basan, fundamentalmente, su aprendizaje en las competencias de exploración.

Tabla 4.16. Estadísticos descriptivos de la exploración

	Descriptivos				Análisis clúster			
	Mínimo	Máximo	Media	Des. típ.	Clúster 1	Clúster 2	Clúster 3	Est. F
Adquisición	1	5	3.03	0.865	3.01	1.61	3.91	227.956***
Aprendizaje	1	5	2.98	0.868	2.93	1.71	3.81	139.761***
Gestión	1	5	3.19	0.692	3.10	2.19	3.96	199.681***
Nuevas tecnologías	1	5	3.18	0.742	3.10	2.03	4.02	262.329***
Innovación	1	5	3.14	0.714	3.03	2.10	3.94	219.406***
Total empresas	200				115	31	54	

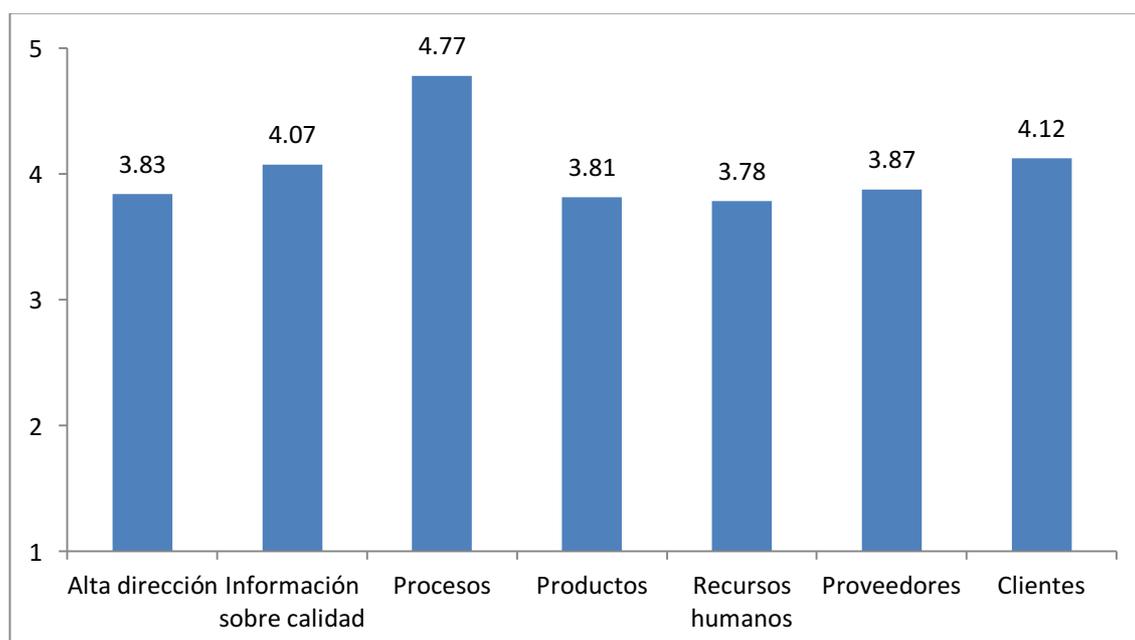
* p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

4.1.2. Variables relacionadas con el estudio

Además de las variables estudiadas en el apartado anterior, en el cuestionario se recogió otra información que también es de interés para entender las relaciones planteadas. Por ello, a continuación analizaremos información relativa a la GCT, a la implantación del modelo EFQM, la innovación y la gestión de RRHH.

4.1.2.1. Gestión de calidad total

Una de las variables relacionadas con este trabajo es la GCT, que ha sido descrita en el primer capítulo. Su medición se ha realizado mediante la escala de Flynn *et al.* (1994), quienes agrupan sus dimensiones en siete grandes grupos. Los resultados descriptivos se muestran en la figura 4.18.

Figura 4.18. Resultados descriptivos de la GCT

Como se puede observar las empresas de la muestra consideran más importante la gestión de procesos (con un valor de la media de los indicadores de 4.77 en una escala de 1 a 5) y la orientación al cliente (con un valor de la media de los indicadores de 4.11).

En la tabla 4.17 se recogen los resultados del análisis clúster en el que se identifican 3 grupos formados por 19, 67 y 114 empresas. En el tercer grupo se encuentran las organizaciones cuyas políticas de calidad más se asemejan a la gestión de calidad total.

Tabla 4.17. Estadísticos descriptivos de la GCT

	Descriptivos				Análisis clúster			
	Mínimo	Máximo	Media	Des. típ.	Clúster 1	Clúster2	Clúster 3	Est. F
Alta dirección	1	5	3.836	0.607	2.89	3.52	4.18	101.868***
Información sobre calidad	1	5	4.073	0.594	2.82	3.90	4.38	154.385***
Procesos	1	5	4.775	0.453	4.13	4.86	4.83	26.703***
Productos	1	5	3.815	0.792	2.60	3.46	4.23	80.108***
Recursos humanos	1	5	3.782	0.428	3.29	3.61	3.96	38.251***
Proveedores	1	5	3.872	0.563	3.08	3.56	4.19	90.162***
Clientes	1	5	4.122	0.541	3.18	4.01	4.34	64.274***
Total empresas	200				19	67	114	

* p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

4.1.2.2. EFQM

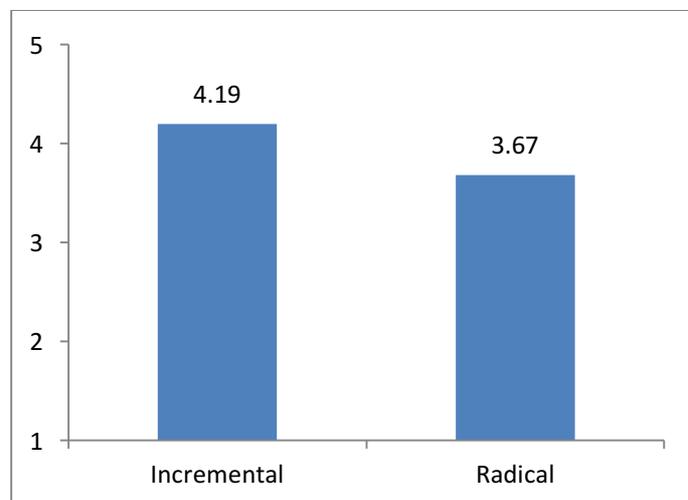
De las 200 organizaciones de la muestra, cinco han implantado el modelo EFQM y han sido auditadas externamente de modo favorable en los dos años anteriores a la recogida de los datos. Por tanto, si bien el modelo es atractivo para realizar una autoevaluación, el porcentaje real de empresas que optan al premio es muy reducido en la actualidad.

4.1.2.3. Innovación

También se ha considerado que la innovación, concretamente las innovaciones incrementales y radicales pueden ayudar a entender mejor las relaciones planteadas en este trabajo. Estas variables se han medido mediante las escalas de Jansen *et al.* (2006). Los resultados descriptivos indican que las empresas de la muestra suelen utilizar en

mayor medida la innovación incremental (con un valor de la media de los indicadores de 4.194 en una escala de 1 a 5) (Figura 4.19).

Figura 4.19. Resultados descriptivos de la innovación



En la tabla 4.18 se recogen los resultados del análisis clúster. En este caso, se identifican 2 grupos formados por 69 y 131 empresas. El segundo clúster incluye a las organizaciones que más innovaciones de ambos tipos realizan.

Tabla 4.18. Estadísticos descriptivos de la innovación

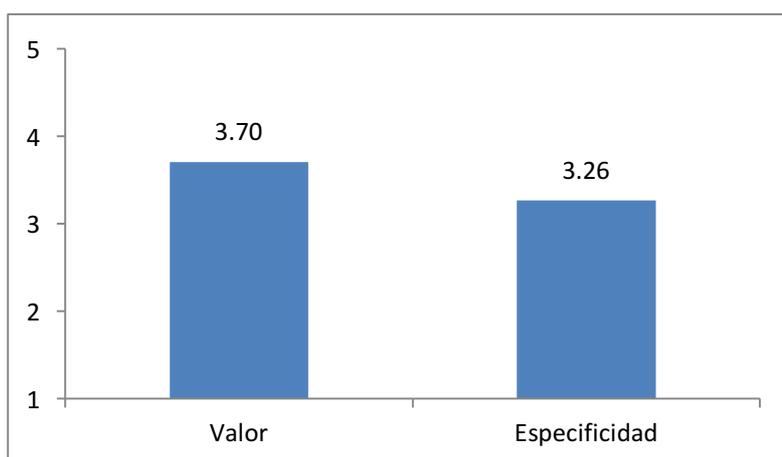
	Descriptivos				Análisis clúster		
	Mínimo	Máximo	Media	Des. tip.	Clúster 1	Clúster2	Est. F
Incremental	1	5	4.194	0.717	3.51	4.55	182.557***
Radical	1	5	3.677	0.752	2.95	4.06	198.499***
Total empresas		200			69	131	

* p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

4.1.2.4. Capital humano

Finalmente, se han analizado el capital humano al ser uno de los elementos esenciales a lo largo de todos los procesos estudiados en el modelo (Figura 4.20). Esta variable se ha medido mediante la escala de Lepak y Snell (2002). Los resultados indican que las empresas cuentan con un capital humano con conocimientos de alto valor (con un valor de la media de los indicadores de 3.706 en una escala de 1 a 5), a la vez que específicos (con un valor de la media de los indicadores de 3.269).

Figura 4.20. Resultados descriptivos de recursos humanos



La tabla 4.18 recoge los resultados del análisis clúster. Se han identifican 4 grupos formados por 70, 48, 30 y 52 empresas. Como se puede observar, en el cuarto clúster se encuentran las organizaciones cuyo capital humano tiene un mayor valor y más especificidad.

Tabla 4.19. Estadísticos descriptivos de recursos humanos

	Descriptivos				Análisis clúster				
	Mínimo	Máximo	Media	Des. típ.	Clúster1	Clúster2	Clúster3	Clúster4	Est. F
Valor	1	5	3.706	0.531	3.31	4.03	3.16	4.26	174.245***
Especificidad	1	5	3.269	0.696	3.36	2.94	2.14	4.10	315.626***
Total empresas	200				70	48	30	52	

* p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001

4.2. RESULTADOS DEL CONTRASTE DE HIPÓTESIS

A continuación pasamos a detallar los resultados de los efectos directos de las variables del modelo para, en segundo lugar, mostrar los resultados de los efectos indirectos recogidos en las hipótesis de investigación.

4.2.1. Contraste de las hipótesis con una relación directa

Los resultados del modelo estructural aparecen en la tabla 4.19. En esta tabla figuran los coeficientes path o coeficientes de regresión estandarizados, su significatividad a partir de la técnica Bootstrap y los intervalos de confianza al 95% generados por el paquete estadístico SmartPLS 3. Por tanto, se observarán estos coeficientes analizando su signo y significatividad (Chin, 1998).

En los siguientes apartados de este epígrafe se comentarán los resultados más sobresalientes de las relaciones directas establecidas en el modelo estructural y, por tanto, el cumplimiento o no de las hipótesis consideradas para este tipo de relaciones.

4.2.1.1. Contraste de la primera hipótesis: Relación entre la cultura organizativa y el criterio facilitador “Liderazgo” del Modelo EFQM

En la primera hipótesis de nuestro estudio se planteaba que determinadas culturas organizativas ejercían una influencia positiva en los criterios de facilitadores del modelo EFQM. En las primeras subhipótesis se establece que las culturas adhocrática, jerárquica y de mercado favorecen el desarrollo del estilo de liderazgo que requiere dicho modelo. Los resultados de este estudio muestran evidencia de estas relaciones ($\beta = 0.190$, $p < 0.05$; $\beta = 0.195$, $p < .05$; $\beta = 0.300$, $p < 0.001$). Estos resultados refuerzan la idea según la cual los directivos de las organizaciones con estas culturas, gestionan la calidad de acuerdo a los principios de este modelo, es decir definen claramente la visión y misión de su organización, se implican activamente en actividades de mejora, estimulan y fomentan la colaboración entre los miembros de su empresa, desarrollan e implantan un sistema de gestión por procesos, se esfuerzan por satisfacer las necesidades de sus clientes, etc. En consecuencia, se puede afirmar que existe evidencia suficiente para aceptar la primera hipótesis.

Estos resultados son coherentes con la literatura que indica que las organizaciones con culturas orientadas al exterior y basadas en el control, permiten desarrollar estilos directivos cuyo liderazgo es adecuado a los ítems del modelo EFQM (Bayo-Moriones y Merino-Días de cerio, 2001; Cameron y Quinn, 2005; Kaynak y Hartley, 2008; Naor *et al.*, 2008).

Tabla 4.19. Modelo estructural: Efectos directos

Relación	Valor	D. Estan.	T student	P Values	Linf	Lsup
Clan → Liderazgo	0.086	0.129	0.662	0.507	-0.242	0.223
Adhocrática→ Liderazgo	0.190*	0.109	1.736	0.041	0.009	0.372
Jerárquica → Liderazgo	0.195*	0.100	1.936	0.026	0.045	0.373
Mercado → Liderazgo	0.300***	0.082	3.685	0.000	0.186	0.454
Clan → Estrategia	0.160	0.184	0.868	0.385	-0.328	0.289
Adhocrática → Estrategia	0.000	0.090	0.004	0.498	-0.111	0.186
Jerárquica → Estrategia	0.332***	0.085	3.890	0.000	0.180	0.462
Mercado → Estrategia	0.241***	0.070	3.448	0.000	0.143	0.369
Clan → Personas	0.157	0.170	0.922	0.178	-0.299	0.215
Adhocrática → Personas	-0.009	0.107	0.087	0.465	-0.145	0.211
Jerárquica→ Personas	0.401***	0.092	4.377	0.000	0.239	0.542
Mercado→ Personas	0.195*	0.092	2.134	0.016	0.063	0.364
Clan → Alianzas	0.156	0.166	0.945	0.344	-0.315	0.242
Adhocrática → Alianzas	0.025	0.096	0.258	0.398	-0.100	0.217
Jerárquica→ Alianzas	0.298**	0.092	3.218	0.001	0.142	0.448
Mercado → Alianzas	0.308***	0.072	4.295	0.000	0.200	0.436
Clan → Procesos	0.110	0.137	0.802	0.423	-0.304	0.201
Adhocrática → Procesos	0.042	0.116	0.362	0.359	-0.123	0.260
Jerárquica → Procesos	0.265**	0.109	2.428	0.008	0.090	0.450
Mercado → Procesos	0.331***	0.078	4.240	0.000	0.210	0.468
Liderazgo → Explotación	0.244*	0.108	2.252	0.012	0.062	0.414
Estrategia → Explotación	0.190	0.117	1.629	0.052	-0.016	0.370
Personas → Explotación	0.145	0.120	1.214	0.112	-0.031	0.368
Alianzas → Explotación	0.206	0.141	1.462	0.072	-0.042	0.423
Procesos → Explotación	0.283**	0.132	2.145	0.016	0.037	0.470
Liderazgo → Exploración	0.054	0.116	0.466	0.321	-0.092	0.289
Estrategia → Exploración	-0.155	0.120	1.291	0.098	-0.292	0.103
Personas → Exploración	-0.005	0.130	0.040	0.484	-0.211	0.216
Alianzas → Exploración	0.095	0.126	0.752	0.226	-0.126	0.291
Procesos → Exploración	0.112	0.122	0.916	0.180	-0.077	0.318
Explotación → Resultados	0.361***	0.067	5.356	0.000	0.250	0.472
Exploración → Resultados	0.246***	0.073	3.364	0.000	0.123	0.366
Resultados → R.Clientes	0.560***	0.046	12.264	0.000	0.486	0.634
Resultados → R.Personas	0.760***	0.029	26.194	0.000	0.710	0.806
Resultados → R.Sociedad	0.910***	0.012	72.906	0.000	0.888	0.929
Resultados → R.Clave	0.902***	0.015	61.949	0.000	0.876	0.924

Nota: * p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001; t(0.05;4999)= 1.6451; t(0.01;4999)=2.327; t(0.001;4999)=3.091, T-bootstrap de una cola; t(0.05;4999)= 1.960; t(0.01;4999)=2,577; t(0.001;4999)=3.292, T-bootstrap de dos colas; Coef=valor del coeficiente; Desv= Desviación típica; t-Std =Valor de la t Student; Linf=Límite inferior del intervalo de confianza; Lsup=Límite superior del intervalo de confianza.

4.2.1.2. Contraste de la segunda hipótesis: Relación entre la cultura organizativa y el criterio facilitador “Política y Estrategia” del Modelo EFQM

En la segunda hipótesis del trabajo se plantea la relación entre la cultura organizativa y el criterio facilitador “política y estrategia” del modelo EFQM. En este caso, concretamente se establece que las culturas adhocrática, de mercado y jerárquica permiten implantar políticas y estrategias adecuadas a dicho modelo. Los resultados de este estudio muestran evidencia de estas relaciones para las culturas jerárquica y de mercado ($\beta = 0.332$, $p < .001$; $\beta = 0.241$, $p < .001$). Por tanto, al igual que sucede con la variable liderazgo, se puede afirmar que existe evidencia empírica suficiente para aceptar parcialmente la segunda hipótesis.

Así pues, las organizaciones con cultura de mercado y jerárquica impulsarán una política y estrategia que recogerá y analizará información para definir su mercado, identificarán y anticiparán las necesidades de sus grupos de interés, definirán sus procesos clave, determinarán a los propietarios de éstos, etc., tal como requiere la implantación del modelo EFQM (Cameron y Quinn, 2005: 52; Prajogo y McDermott, 2011; Zu *et al.*, 2010).

4.2.1.3. Contraste de la tercera hipótesis: Relación entre la cultura organizativa y el criterio facilitador “Personas” del Modelo EFQM

En tercer lugar, se analiza la relación entre la cultura organizativa y el criterio facilitador “gestión de personas” del modelo EFQM. Se estableció que los cuatro tipos de cultura pueden desarrollar políticas de recursos humanos adecuadas a los requisitos del modelo EFQM. Sin embargo, sólo la cultura jerárquica y de mercado tienen una relación positiva y significativa con este criterio ($\beta = 0.401$, $p < 0.001$; $\beta = 0.195$, $p < .05$). Por tanto, de nuevo se puede aceptar parcialmente esta hipótesis.

Esto nos indica que las organizaciones con estas culturas aplican políticas de recursos humanos que son más compatibles con este criterio del modelo EFQM (se planifican, gestionan y mejoran las políticas de RRHH; se fomenta la implicación de empleados en el desarrollo de las estrategias de RRHH; se motiva a los trabajadores para que asuman responsabilidades, se proporciona formación y desarrollo ajustados a las capacidades actuales y futuras; se promueve que el conocimiento se comparta; se estimula la participación individual y el trabajo en equipo; se alinean temas de

remuneración, despidos y otros asuntos laborales con la estrategia empresarial; etc.) que el resto de culturas (Bayo Moriones *et al.*, 2010; Glover *et al.*, 2013 Prajogo y McDermott, 2011; Zu *et al.*, 2010). Sin embargo, estos resultados contrastan con los esperados para la cultura clan y adhocrática, ya que ambas culturas promueven políticas de RRHH acordes a algunos de los indicadores de este criterio como, por ejemplo, la asunción de responsabilidades, el trabajo en equipo, la estimulación del comportamiento innovador o la formación (Holcomb y Hitt, 2007; Prajogo y McDermott, 2011).

4.2.1.4. Contraste de la cuarta hipótesis: Relación entre la cultura organizativa y el criterio facilitador “Alianzas y Recursos” del Modelo EFQM

En cuarto lugar se analiza la relación entre la cultura organizativa y el criterio facilitador “Alianzas y Recursos” del modelo EFQM. Se ha planteado que las culturas adhocrática, jerárquica y de mercado permiten desarrollar alianzas y estrategias adecuadas a dicho modelo. El resultado de su contraste revela que existe evidencia suficiente para aceptarla parcialmente, en este caso para la cultura jerárquica y de mercado ($\beta = 0.298$, $p < .01$; $\beta = 0.308$, $p < .001$). Esto refuerza la literatura existente que indica que la cultura de mercado (Cameron y Quinn, 2005: 27; Zu *et al.*, 2011; Neal *et al.*, 2005) y jerárquica (Cameron y Quinn, 2005: 35-37; Zu *et al.*, 2010) establecen alianzas externas que generan valor para sus socios y restos de grupos de interés, realizan alianzas con empresas que poseen culturas compatibles con ellas, realizan una planificación financiera comprometida con la excelencia, desarrollan tecnologías innovadoras y las gestionan los acuerdos con otras organizaciones de forma que apoyen sus políticas y estrategias, etc.

4.2.1.5. Contraste de la quinta hipótesis: Relación entre la cultura organizativa y el criterio facilitador “Gestión de Procesos” del Modelo EFQM

La quinta hipótesis estudia la relación entre la cultura organizativa y la gestión de procesos del modelo EFQM. Se establece que las culturas adhocrática, de mercado y jerárquica gestionan sus procesos de acuerdo a los requisitos del modelo. En nuestro estudio se encuentra evidencia para sustentar parcialmente tal hipótesis para la cultura jerárquica ($\beta = 0.265$, $p < .01$) y de mercado ($\beta = 0.331$, $p < 0.001$).

La explicación a este resultado podría deberse a que el diseño y la gestión sistemática de procesos de este modelo requiere orientación al mercado, para satisfacer las necesidades y expectativas presentes y futuras del cliente y, control (Conti, 2007). El control es un rasgo diferenciador de estas dos culturas (Cameron y Quinn, 2005; Denison y Spreitzer, 1991; Zu *et al.*, 2010). Además, las organizaciones con estas culturas identifican sus procesos clave, introducen mejoras continuas en sus procesos a través de la innovación (Cameron y Quinn, 2005; Naort *et al.*, 2008; Kaynak y Hartley, 2008), revisan la eficacia de sus procesos, desarrollan sus productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de sus clientes (Burdett, 1994; Douglas y Judge, 2001), etc., tal como requiere el modelo EFQM.

4.2.1.6. Contraste de la sexta hipótesis: Relación entre los criterios facilitadores del Modelo EFQM y las competencias de explotación

La sexta hipótesis de este trabajo analiza la relación entre los criterios facilitadores del modelo EFQM y las competencias de explotación del aprendizaje organizativo. Concretamente, se ha establecido que los criterios facilitadores del modelo EFQM están relacionados positivamente con las competencias de explotación.

Los resultados indican, tal como se esperaba, que el liderazgo tiene una relación positiva y significativa con la explotación ($\beta = 0.244$, $p < 0.05$). Sin embargo, la política y estrategia no está relacionada positivamente con estas competencias ($\beta = 0.190$, $p > 0.05$). También se puede observar que la gestión de personas en el modelo EFQM no tiene una relación positiva y significativa con las competencias de explotación ($\beta = 0.145$, $p > 0.05$).

Tampoco, el criterio facilitador de alianzas y recursos tiene una relación positiva y significativa con las competencias de explotación ($\beta = 0.206$, $p > 0.05$). Por tanto, este criterio no facilitaría el desarrollo de este tipo de aprendizaje.

Finalmente, la gestión de procesos si tiene un efecto positivo y significativo sobre las competencias de explotación ($\beta = 0.283$, $p < 0.05$). Este hecho pone de manifiesto la importancia que la gestión sistemática de procesos tiene en el sistema de gestión de calidad que requiere el modelo EFQM (EFQM, 2013; Conti, 2007). Esta gestión supone, principalmente, conocer los productos y tecnologías de la empresa, introducir mejoras incrementales de los procesos, explotar la tecnología disponible, aplicar estándares en la gestión de procesos y en la gestión de la información (quejas,

reclamaciones, encuestas, etc.), resolver problemas con soluciones parecidas a las aplicadas actualmente, etc. Por tanto, se puede considerar que esta hipótesis se cumple solo parcialmente.

Estos resultados podrían deberse a que son los líderes quienes deben diseñar y comprometerse con el aprendizaje, que quedará reflejado en sus políticas y estrategias y se materializará en última instancia en los procesos empleados en la organización.

4.2.1.7. Contraste de la séptima hipótesis: Relación entre los criterios facilitadores del Modelo EFQM y las competencias de exploración

La séptima hipótesis de este trabajo estudia la relación entre los criterios facilitadores del modelo EFQM y las competencias de exploración del aprendizaje organizativo. En concreto, se ha establecido que los criterios facilitadores del modelo EFQM están relacionados positivamente con las competencias de exploración. Sin embargo, contrariamente a como se esperaba ninguno de los criterios está positivamente relacionado con la exploración ($\beta = 0.054$, $p > 0.1$).

Al igual que ha ocurrido con la explotación, las políticas y estrategias del modelo EFQM ($\beta = -0.155$, $p > 0.05$), la gestión de personas ($\beta = -0.005$, $p > 0.05$) y las alianzas y recursos ($\beta = 0.095$, $p > 0.05$) tampoco facilitarían el desarrollo de competencias de exploración.

Por último, la gestión de procesos no tiene un efecto positivo y significativo sobre las competencias de exploración ($\beta = 0.112$, $p > 0.05$). Por tanto, parece que es más importante para el modelo EFQM realizar una gestión sistemática de procesos, a que éstos sean innovadores (EFQM, 2013; Conti, 2007). Así pues, puede que este criterio del modelo EFQM requiera, principalmente, la explotación de la tecnología disponible en la organización, solucionar los problemas en los procesos de forma similar a como se hayan resuelto hasta entonces y la aplicación de estándares en su gestión como, por ejemplo, los utilizados en la gestión de la calidad. De este modo, se puede considerar que no se cumple la séptima hipótesis.

Por tanto, parece que el modelo EFQM necesita líderes que estén comprometidos, principalmente, con un aprendizaje que les permita explora los conocimientos de la organización

4.2.1.8. Contraste de la octava hipótesis: Relación entre las competencias de explotación y los criterios de resultados del Modelo EFQM

Una vez analizadas las relaciones entre la cultura organizativa y los criterios facilitadores del modelo EFQM y, entre éstos y las competencias de explotación y exploración, se persiguió contrastar si la utilización de dichas competencias de aprendizaje permite mejorar los resultados organizativos que configuran dicho modelo.

Como se puede observar en la tabla 4.19 las competencias de explotación tienen un efecto positivo y significativo sobre los resultados del modelo ($\beta = 0.361$, $p < 0.001$). Estos resultados son acordes con los obtenidos en diversos estudios en los que se relaciona positivamente estas competencias con los resultados organizativos (Kim *et al.*, 2012; Piao, 2014; Tsai y Huang, 2008; Uotila *et al.*, 2009; Zhang *et al.*, 2015). En este sentido, Atuahene-Gima (2005) considera que la competencia de explotación aumenta las innovaciones incrementales a través de la reducción de la variabilidad de productos y de los componentes de éstos, lo que permite mejorar la productividad de la organización. Además, según Benner y Tushman (2003) la explotación pueden mejorar los resultados en los clientes, ya que permiten modificar los productos en función de las necesidades y expectativas de éstos. De este modo, se puede considerar que se cumple la octava hipótesis.

4.2.1.9. Contraste de la novena hipótesis: Relación entre las competencias de exploración y los criterios de resultados del Modelo EFQM

Finalmente, las competencias de exploración también tienen un efecto positivo y significativo sobre los resultados ($\beta = 0.246$, $p < 0.001$). Los resultados obtenidos están en sintonía con los de otros estudios previos (Kim *et al.*, 2012; Piao, 2014; Zhang *et al.*, 2015). Según Tsai y Huang (2008), la exploración permite que las empresas desarrollen nuevos productos y servicios a través de innovaciones radicales, lo que permite a la organización mejorar sus resultados en clientes y en la sociedad, mejorando con ello sus resultados organizativos. Por tanto, se puede considerar que se cumple la novena hipótesis.

4.2.2. Contraste de las hipótesis con una relación indirecta

En la tabla 4.20 se recogen los resultados de los efectos indirectos de las relaciones más importantes de nuestro modelo y que han sido obtenidas mediante el software SmartPLS.

Tabla 4.20. Modelo estructural: Efectos indirectos

Relación	Valor	D. Estan.	T student	P Values	Linf	Lsup
Clan → explotación	0.074	0.080	0.926	0.354	-0.155	0.119
Can → exploración	0.094	0.101	0.925	0.355	-0.208	0.147
Clan → resultados	0.050	0.054	0.926	0.177	-0.098	0.066
Adhocracia → explotación	0.023	0.059	0.386	0.692	-0.068	0.158
Adhocracia → exploración	-0.016	0.068	0.238	0.406	-0.097	0.126
Adhocracia → resultados	0.004	0.037	0.114	0.455	-0.039	0.082
Jerárquica → explotación	0.164 ^{***}	0.047	3.466	0.000	0.108	0.266
Jerárquica → exploración	0.162 ^{**}	0.054	3.020	0.001	0.095	0.271
Jerárquica → resultados	0.099 ^{**}	0.033	2.989	0.001	0.063	0.171
Mercado → explotación	0.165 ^{**}	0.060	2.730	0.003	0.085	0.283
Mercado → exploración	0.217 ^{**}	0.069	3.167	0.001	0.115	0.341
Mercado → resultados	0.113 ^{**}	0.042	2.679	0.004	0.058	0.197
Liderazgo → resultados	-0.019	0.055	0.337	0.368	-0.080	0.101
Estrategia → resultados	0.021	0.061	0.349	0.363	-0.080	0.121
Personas → resultados	0.100 [*]	0.056	1.781	0.038	0.015	0.201
Alianzas → resultados	0.104 [*]	0.056	1.867	0.031	0.017	0.200
Procesos → resultados	0.144 [*]	0.073	1.971	0.024	0.019	0.261

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$; $t(0.05;4999) = 1.6451$; $t(0.01;4999) = 2.327$; $t(0.001;4999) = 3.091$, T-bootstrap de una cola; Coef=valor del coeficiente; Desv= Desviación típica; t-Std =Valor de la t Student; 5%=Límite inferior del intervalo de confianza; 95%=Límite superior del intervalo de confianza.

Como se puede observar, aparecen evidencias de la existencia de posibles efectos indirectos. Sin embargo, su estudio requiere una mayor profundidad. Aunque tradicionalmente se ha utilizado el procedimiento de Baron y Kenny (1986) para analizar los efectos mediadores, este procedimiento tiene un bajo poder estadístico para detectar el efecto indirecto y sólo proporciona una conclusión binaria de la existencia o no de la relación de mediación (MacKinnon *et al.*, 2002). Para evitar estas limitaciones, varios autores han enfatizado pruebas focalizadas en los efectos indirectos (Hayes, 2013).

El efecto indirecto puede calcularse como el producto del coeficiente de trayectoria del predictor al mediador y el coeficiente del camino del mediador al concepto explicado. De este modo, el efecto total se obtiene como la suma del efecto indirecto y el efecto directo (Preacher y Hayes, 2008).

En este estudio se utiliza el software estadístico macro PROCESS 2.16 (Hayes, 2013) para probar simultáneamente todos nuestros efectos mediadores. PROCESS utiliza un método de análisis de trayectoria descrito por Preacher y Hayes (2008) y permite realizar una prueba de arranque de los efectos indirectos en la mediación, generando intervalos de confianza (IC) de 95% bootstrap corregidos por sesgo para el efecto indirecto sobre la base de 5000 muestras de bootstrap.

En la tabla 4.21 aparecen recogidas las principales relaciones del modelo, con sus efectos totales, directos e indirectos. A continuación, se describen los efectos más relevantes que han surgido. Los efectos totales representan la relación entre la variable independiente y la variable dependiente sin incluir la variable mediadora. Posteriormente, se analiza la relación incluyendo la variable mediadora. En este segundo caso, el efecto directo recoge la influencia directa de la variable independiente sobre la variable dependiente teniendo en cuenta que esta última también es explicada por la variable mediadora. Finalmente, el efecto indirecto recoge el efecto de la variable independiente sobre la dependiente a través de la variable mediadora.

Tabla 4.21. Resultados no estandarizados del bootstrapping para los efectos indirectos

Efectos indirectos	Total	Directo	Indirecto			
			Coef	SE	95% C.I	P-value
Clan → Liderazgo → Explotación			0.015	0.029	[-0.036;0.084]	0.571
Clan → Estrategia → Explotación			0.003	0.035	[-0.068;0.071]	0.937
Clan → Personas → Explotación	0.026	-0.146*	0.038	0.036	[-0.026;0.116]	0.239
Clan → Alianzas → Explotación			0.065	0.037	[0.005;0.154]	0.094
Clan → Procesos → Explotación			0.052	0.034	[-0.007;0.132]	0.121
Clan → Liderazgo → Exploración			-0.040	0.034	[-0.122;0.013]	0.148
Clan → Estrategia → Exploración			0.032	0.038	[-0.034;0.113]	0.343
Clan → Personas → Exploración	0.057	-0.133*	0.076*	0.034	[0.022;0.161]	0.025
Clan → Alianzas → Exploración			0.051	0.036	[-0.013;0.134]	0.157
Clan → Procesos → Exploración			0.072*	0.036	[0.012;0.154]	0.037
Adhocracia → Liderazgo → Explotación			0.006	0.043	[-0.061;0.109]	0.695
Adhocracia → Estrategia → Explotación			-0.001	0.040	[-0.078;0.078]	0.978
Adhocracia → Personas → Explotación	0.220**	0.044	0.036	0.041	[-0.035;0.129]	0.319
Adhocracia → Alianzas → Explotación			0.061	0.038	[-0.004;0.152]	0.134
Adhocracia → Procesos → Explotación			0.063	0.043	[-0.009;0.163]	0.103

Continuación Tabla 4.21. Resultados no estandarizados del bootstrapping para los efectos indirectos

Efectos indirectos	Total	Directo	Indirecto			
			Coef	SE	95% C.I	P-value
Adhocracia → Liderazgo → Exploración			-0.059	0.047	[-0.169;0.022]	0.141
Adhocracia → Estrategia → Exploración			0.029	0.039	[-0.053;0.105]	0.410
Adhocracia → Personas → Exploración	0.166*	-0.023	0.084*	0.040	[0.022;0.184]	0.026
Adhocracia → Alianzas → Exploración			0.048	0.041	[-0.025;0.133]	0.206
Adhocracia → Procesos → Exploración			0.087*	0.042	[0.017;0.189]	0.027
Jerárquica → Liderazgo → Explotación			0.012	0.041	[-0.069;0.097]	0.758
Jerárquica → Estrategia → Explotación			0.001	0.044	[-0.091;0.086]	0.980
Jerárquica → Personas → Explotación	0.296***	0.106	0.036	0.037	[-0.027;0.121]	0.264
Jerárquica → Alianzas → Explotación			0.067	0.047	[-0.017;0.168]	0.162
Jerárquica → Procesos → Explotación			0.074	0.058	[-0.040;0.188]	0.131
Jerárquica → Liderazgo → Exploración			-0.057	0.046	[-0.160;0.022]	0.138
Jerárquica → Estrategia → Exploración			0.031	0.042	[-0.051;0.113]	0.415
Jerárquica → Personas → Exploración	0.193**	-0.031	0.072*	0.035	[0.017;0.159]	0.035
Jerárquica → Alianzas → Exploración			0.060	0.047	[-0.025;0.160]	0.187
Jerárquica → Procesos → Exploración			0.118*	0.060	[0.007;0.247]	0.016
Mercado → Liderazgo → Explotación			0.017	0.042	[-0.060;0.110]	0.662
Mercado → Estrategia → Explotación			-0.007	0.051	[-0.109;0.088]	0.884
Mercado → Personas → Explotación	0.334***	0.139*	0.033	0.056	[-0.078;0.144]	0.510
Mercado → Alianzas → Explotación			0.073	0.046	[-0.009;0.174]	0.138
Mercado → Procesos → Explotación			0.079	0.054	[-0.022;0.191]	0.086
Mercado → Liderazgo → Exploración			-0.064	0.046	[-0.168;0.016]	0.104
Mercado → Estrategia → Exploración			0.036	0.051	[-0.068;0.135]	0.423
Mercado → Personas → Exploración	0.327***	0.089	0.101*	0.047	[0.012;0.201]	0.038
Mercado → Alianzas → Exploración			0.056	0.050	[-0.038;0.162]	0.222
Mercado → Procesos → Exploración			0.108*	0.054	[0.008;0.224]	0.018
Liderazgo → Explotación → Resultados	0.621***	0.486***	0.088**	0.030	[0.039;0.157]	0.002
Liderazgo → Exploración → Resultados			0.047	0.028	[-0.004;0.105]	0.059
Estrategia → Explotación → Resultados	0.645***	0.527***	0.095**	0.031	[0.043;0.168]	0.001
Estrategia → Exploración → Resultados			0.023	0.035	[-0.042;0.094]	0.450
Personas → Explotación → Resultados	0.658***	0.549***	0.095**	0.032	[0.043;0.171]	0.001
Personas → Exploración → Resultados			0.014	0.034	[-0.048;0.087]	0.649
Alianzas → Explotación → Resultados	0.658***	0.547***	0.092**	0.035	[0.032;0.171]	0.003
Alianzas → Exploración → Resultados			0.019	0.035	[-0.048;0.088]	0.559
Procesos → Explotación → Resultados	0.675***	0.580***	0.090**	0.035	[0.031;0.169]	0.169
Procesos → Exploración → Resultados			0.006	0.034	[-0.059;0.075]	0.075

Nota: * p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001; Coef=valor del coeficiente; Desv= Desviación estándar; 95%=Límite inferior del intervalo de confianza; 95%=Límite superior del intervalo de confianza.

La tabla 4.21 muestra ICs para pruebas de bootstrap de las cuatro culturas y de los criterios facilitadores. Los ICs se consideran estadísticamente significativos si los valores entre los CI bajos y altos no incluyen el cero (Hayes, 2013).

4.2.2.1. Contraste de la décima y undécima hipótesis: Relación entre la cultura organizativa y las competencias de explotación y exploración

Éstos datos muestran que la cultura clan no tiene ningún efecto indirecto que sea positivo y significativo sobre la explotación ($\beta = 0.074$, $p > 0.05$) o la exploración ($\beta = 0.094$, $p > 0.05$) a través de los criterios facilitadores (tabla 4.20). Esto indica, que esta cultura no favorece el desarrollo de las competencias de explotación y exploración que requiere el modelo EFQM. Por tanto, se pueden aceptar las hipótesis H10_a y H11_a.

En segundo lugar, la cultura adhocrática, de acuerdo a la tabla 4.20, tampoco tiene efectos indirectos positivos y significativos sobre la explotación ($\beta = 0.023$, $p > 0.05$) o la exploración ($\beta = -0.016$, $p > 0.05$) por medio de los agentes facilitadores. Sin embargo, cuando se analizan estos efectos indirectos a través de cada uno de los criterios (tabla 4.21), sí se observa que la adhocracia tiene una influencia positiva y significativa en la exploración a través del criterio personas ($\kappa = 0.084$, $p < 0.05$; [0.022;0.184]) y procesos ($\kappa = 0.087$, $p < 0.05$; [0.017;0.189]), al encontrarse coeficientes positivos cuyo intervalo de confianza al 95% no incluye el 0. Además, esta cultura tendría un efecto directo sobre la explotación ($\beta = 0.220$, $p < 0.01$) y la exploración ($\beta = 0.166$, $p < 0.05$), pero sólo se observa una mediación total para la explotación a través de los citados criterios facilitadores. Por tanto, se puede aceptar la hipótesis H10_b (en la que se preveía ausencia de relación) y la H11_b (en la que se esperaba este efecto indirecto).

En cuanto a la cultura jerárquica, ésta tiene un efecto indirecto positivo y significativo sobre la explotación ($\beta = 0.164$, $p < 0.001$) y la exploración ($\beta = 0.162$, $p < 0.01$) conforme a la tabla 4.20. El estudio con mayor detalle, en la tabla 4.21, revela que la relación entre esta cultura y la explotación es significativa ($\beta = 0.296$, $p < 0.001$), pero no está mediada por ninguno de los criterios facilitadores. Por tanto, existe un efecto en los criterios facilitadores y de estos sobre la explotación, pero no da lugar a la existencia de una mediación. En cambio, sí se observa la existencia de un efecto positivo con la exploración ($\beta = 0.296$, $p < 0.001$) y de una mediación total con los criterios de personas ($\kappa = 0.072$, $p < 0.05$) y procesos ($\kappa = 0.118$, $p < 0.05$). Esto nos lleva a asumir que realmente solo existe un efecto indirecto con la exploración a través de los agentes facilitadores. En definitiva, aceptamos H11_c, pero no podemos aceptar H10_c.

La cultura de mercado tiene un efecto presenta los mismos resultados que la jerárquica. De un lado, solo existiría un efecto directo de la cultura jerárquica sobre explotación ($\beta = 0.334$, $p < 0.001$), sin que exista efecto mediación con los criterios agentes del modelo (tabla 4.21). De otro, sí se observa un efecto directo de la cultura de mercado sobre la exploración ($\beta = 0.327$, $p < 0.001$), a la vez que un efecto indirecto, totalmente mediado por los criterios de personas ($\kappa = 0.101$, $p < 0.05$) y procesos ($\kappa = 0.108$, $p < 0.05$). Por tanto, aceptamos H_{11d} , pero no podemos aceptar H_{10d} .

En consecuencia, hemos comprobado que la mayoría de las culturas tiene un efecto directo sobre la explotación y conseguirían un efecto indirecto a través de los criterios facilitadores de personas y procesos.

4.2.2.2. Contraste de la duodécima y décimo tercera hipótesis: Relación entre los criterios facilitadores y los resultados a través de las competencias de explotación y exploración

En la tabla 4.20 se recogen los efectos indirectos de los cinco criterios en los resultados a través de las competencias de aprendizaje. Únicamente tres de ellos tienen una incidencia positiva y significativa: personas ($\beta = 0.100$, $p < 0.05$), alianzas ($\beta = 0.104$, $p < 0.05$) y procesos ($\beta = 0.144$, $p < 0.05$). Sin embargo, en el modelo analizado no se contemplaba la relación directa con resultados.

Un estudio con mayor profundidad de la relación entre los criterios y resultados, revela que las competencias de explotación y exploración no median de igual manera. Todos los criterios guardan un efecto directo sobre resultados como se puede comprobar en la tabla 4.21. Sin embargo, sólo se comprueba un efecto de mediación parcial a través de liderazgo ($\kappa = 0.088$, $p < 0.01$), estrategia ($\kappa = 0.095$, $p < 0.01$), personas ($\kappa = 0.095$, $p < 0.01$), alianzas ($\kappa = 0.092$, $p < 0.01$) y procesos ($\kappa = 0.090$, $p < 0.01$) sobre la explotación. En ningún caso, se demuestra esta mediación para la exploración. Por tanto, se obtendría evidencia para H_{12} , pero no para H_{13} .

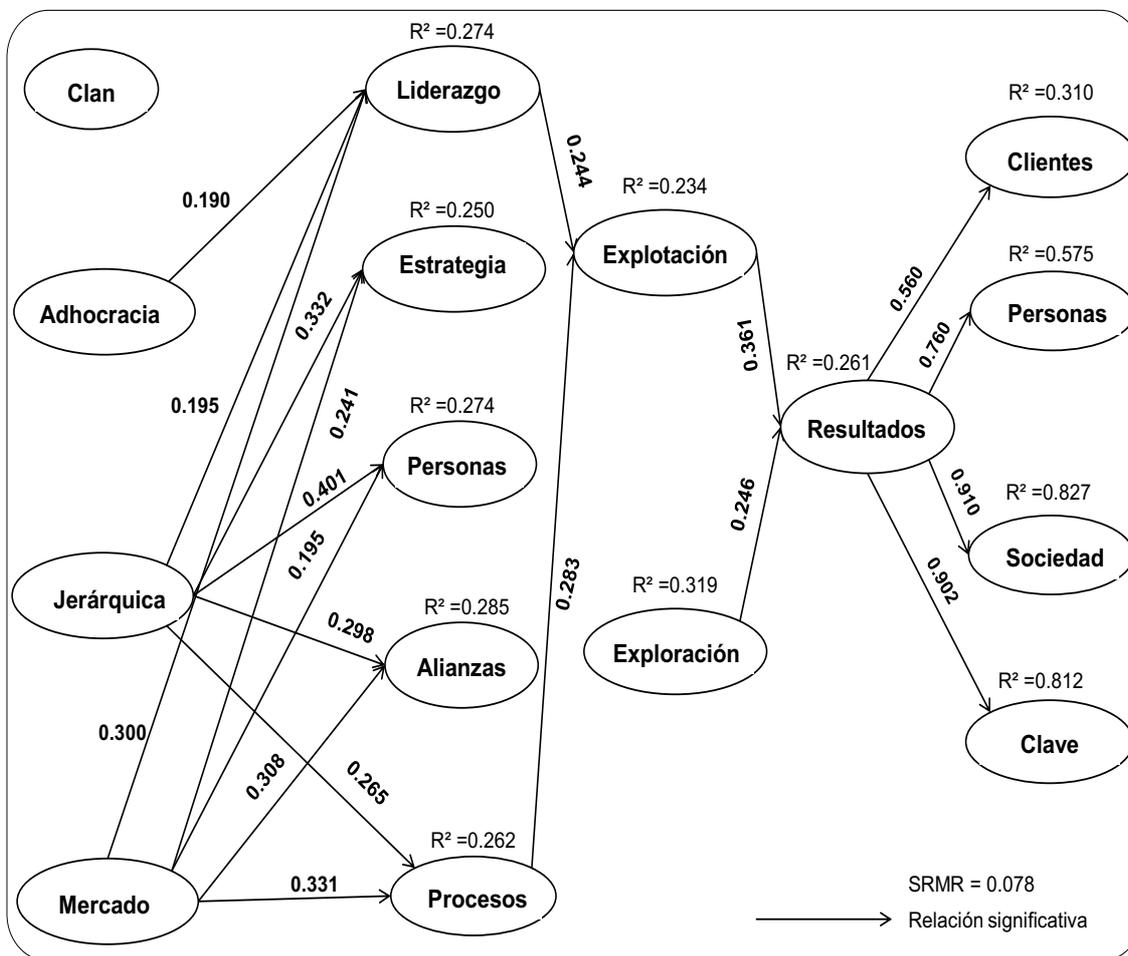
En consecuencia, parece observarse que aunque los criterios facilitadores pueden promover ambos tipos de competencias, que a su vez tienen efectos positivos de por sí en los resultados, el modelo EFQM alcanza unos mayores resultados en las empresas gracias a los procesos relacionados con la explotación, es decir, aquellos que van orientados a aplicar los conocimientos y experiencia de la empresa, en la mejora continua que permite aumentar la productividad y reducir los costes. Es este tipo de

aprendizaje el que va a explicar por qué los criterios agentes mejoran los criterios de resultados del modelo EFQM.

4.2.3. Conclusiones del contraste de hipótesis

Una vez analizados los contrastes de las hipótesis conviene señalar los aspectos más importantes que se derivan de los mismos. A partir de la revisión de la literatura se propuso un modelo de investigación que recoge las hipótesis que se han sometido a su contraste en el presente capítulo. Los resultados de este análisis muestran la evidencia de una serie de relaciones directas que se pueden observar en la figura 4.21.

Figura 4.21. Resultados del contraste de hipótesis



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la primera de las relaciones estudiadas, podemos observar como el liderazgo ($R^2=0.274$) está explicado por la cultura adhocrática, jerárquica y de mercado. En cambio, los criterios de política y estrategia ($R^2=0.250$), gestión de personas ($R^2=0.274$), alianzas y recursos ($R^2=0.285$), y procesos ($R^2=0.262$) están determinados sólo por las culturas jerárquica y de mercado.

En segundo lugar, se puede observar cómo la competencia de explotación está influenciada por los criterios facilitadores de liderazgo y gestión de procesos ($R^2=0.234$).

En tercer lugar, los resultados de la empresa están apoyados por ambos tipos de competencias ($R^2=0.261$).

Además, en cuanto a los efectos indirectos estudiados se ha encontrado que la cultura jerárquica tiene un efecto indirecto sobre la explotación ($\beta = 0.260$, $p < .001$) y sobre la exploración ($\beta = 0.146$, $p < .05$) a través de todos los criterios agentes.

Del mismo modo, la cultura de mercado también tiene un efecto indirecto sobre la explotación ($\beta = 0.298$, $p < .001$) y sobre la exploración ($\beta = 0.359$, $p < .001$) también a través de todos los criterios agentes.

De esta forma, y de acuerdo con la tabla 4.23, se han aceptado diez hipótesis (seis de ellas de forma parcial) y tres han sido rechazadas.

Tabla 4.23. Evidencia del contraste de las hipótesis

Nº	Hipótesis	Evidencia
H _{1a}	La cultura clan no está relacionada de forma positiva con el de liderazgo del Modelo EFQM	Se acepta
H _{1b}	La cultura adhocrática está relacionada de forma positiva con el de liderazgo del Modelo EFQM	Se acepta
H _{1c}	La cultura jerárquica está relacionada de forma positiva con el de liderazgo del Modelo EFQM	Se acepta
H _{1d}	La cultura de mercado está relacionada de forma positiva con el de liderazgo del Modelo EFQM	Se acepta
H _{2a}	La cultura clan no está relacionada de forma positiva con la política y estrategia del Modelo EFQM	Se acepta
H _{2b}	La cultura adhocrática está relacionada de forma positiva con la política y estrategia del Modelo EFQM	No se acepta
H _{2c}	La cultura jerárquica está relacionada de forma positiva con la política y estrategia del Modelo EFQM	Se acepta
H _{2d}	La cultura de jerárquica está relacionada de forma positiva con la política y estrategia del Modelo EFQM	Se acepta
H _{3a}	La cultura clan está relacionada de forma positiva con la gestión de personas del Modelo EFQM	No se acepta
H _{3b}	La cultura adhocrática está relacionada de forma positiva con la gestión de personas del Modelo EFQM	No se acepta
H _{3c}	La cultura jerárquica está relacionada de forma positiva con la gestión de personas del Modelo EFQM	Se acepta
H _{3d}	La cultura de mercado está relacionada de forma positiva con la gestión de personas del Modelo EFQM	Se acepta
H _{4a}	La cultura clan no está relacionada de forma positiva con la gestión de alianzas y recursos adecuadas a las exigencias del Modelo EFQM	Se acepta
H _{4b}	La cultura adhocrática está relacionada de forma positiva con la gestión de alianzas y recursos adecuadas a las exigencias del Modelo EFQM	No se acepta
H _{4c}	La cultura jerárquica está relacionada de forma positiva con la gestión de alianzas y recursos del Modelo EFQM	Se acepta

Continuación Tabla 4.23. Evidencia del contraste de las hipótesis

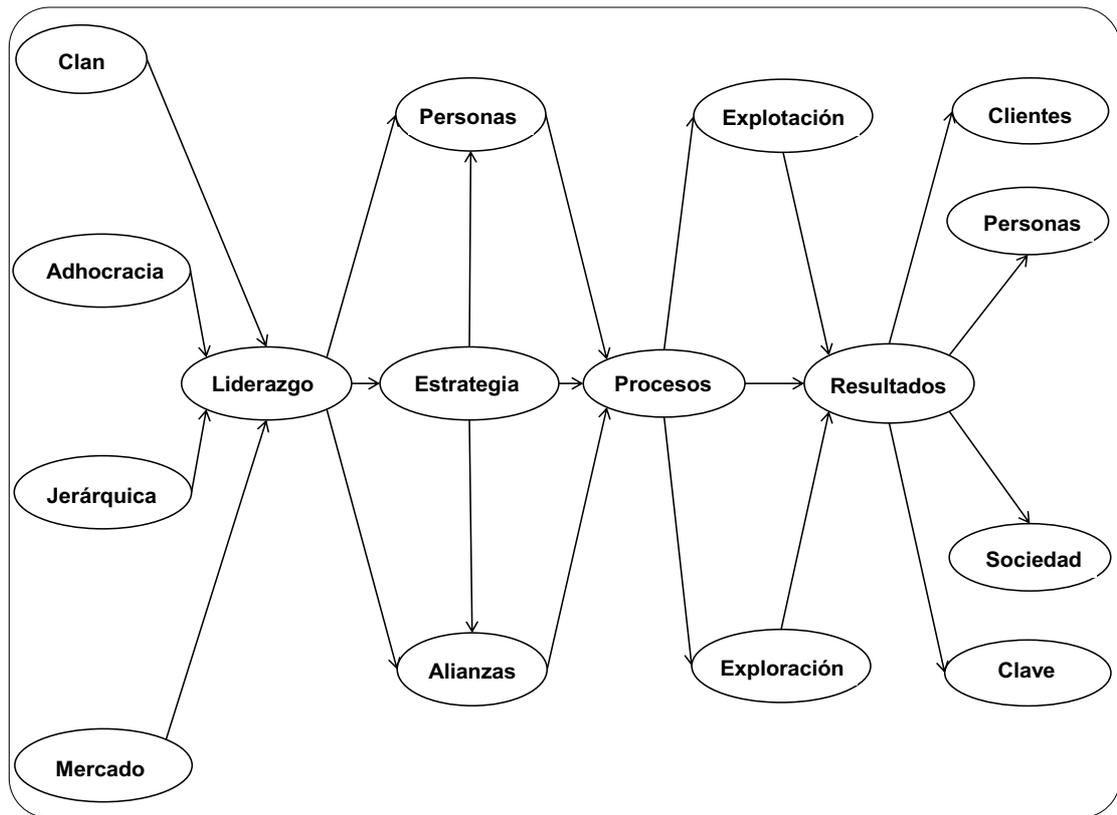
Nº	Hipótesis	Evidencia
H _{4d}	La cultura de mercado está relacionada de forma positiva con la gestión de alianzas y recursos del Modelo EFQM	Se acepta
H _{5a}	La cultura clan no está relacionada de forma positiva con la gestión de procesos del Modelo EFQM	Se acepta
H _{5b}	La cultura adhocrática está relacionada de forma positiva con la gestión de procesos del Modelo EFQM	No se acepta
H _{5c}	La cultura jerárquica está relacionada de forma positiva con la gestión de procesos del Modelo EFQM	Se acepta
H _{5d}	La cultura de mercado está relacionada de forma positiva con la gestión de procesos del Modelo EFQM	Se acepta
H ₆	Los criterios facilitadores del Modelo de EFQM están relacionado de forma positiva con las competencias de explotación	Se acepta
H ₇	Los criterios facilitadores del Modelo de EFQM están relacionado de forma positiva con las competencias de exploración	No se acepta
H ₈	Las competencias de explotación están relacionadas de forma positiva con los resultados	Se acepta
H ₉	Las competencias de exploración están relacionadas de forma positiva con los resultados	Se acepta
H _{10a}	La cultura clan no está relacionada de forma indirecta con la explotación	Se acepta
H _{10b}	La cultura adhocrática no está relacionada de forma indirecta con la explotación	Se acepta
H _{10c}	La cultura jerárquica está relacionada de forma positiva e indirecta con la explotación	No se acepta
H _{10d}	La cultura de mercado está relacionada de forma positiva e indirecta con la explotación	No se acepta
H _{11a}	La cultura clan no está relacionada de forma indirecta con la exploración	Se acepta
H _{11b}	La cultura adhocrática está relacionada de forma positiva e indirecta con la exploración	Se acepta
H _{11c}	La cultura jerárquica está relacionada de forma positiva e indirecta con la exploración	Se acepta
H _{11d}	La cultura de mercado está relacionada de forma positiva e indirecta con la exploración	Se acepta
H ₁₂	Existe una relación positiva e indirecta entre los criterios facilitadores y los resultados del Modelo EFQM a través de la explotación	Se acepta
H ₁₃	Existe una relación positiva e indirecta entre los criterios facilitadores y los resultados del Modelo EFQM a través de la exploración	No se acepta

4.3. ANÁLISIS COMPLEMENTARIOS

Una vez revisados los análisis utilizados para el contraste de las hipótesis, en este último epígrafe del capítulo se pretende analizar de nuevo las hipótesis desde la óptica del modelo EFQM. Como ya se describió anteriormente el objetivo de la tesis no era comprobar el funcionamiento interno de las relaciones planteadas en dicho modelo, sino conocer el tipo de cultura organizativa que impulsaría dicho modelo, siendo conscientes de que la cultura organizativa podría influir en más de una de las variables que lo componen. Sin embargo, una vez cumplido con ese propósito, no podemos dejar de caer en la tentación de conocer qué efecto podría tener la cultura organizativa exclusivamente sobre el liderazgo, dado que este criterio agente es el que impulsa todo el modelo EFQM. En este caso, se está dirigiendo todo el esfuerzo de la cultura organizativa sobre el liderazgo, afectando al resto de variables a través de éste.

Concretamente el modelo contrastado en esta parte es el que aparece en la figura 4.22.

Figura. 4.22. Cultura organizativa y liderazgo en el modelo EFQM



En este caso, vamos a analizar las relaciones considerando únicamente los efectos directos (ver tabla 4.24).

Como se puede observar, en este caso son tres las culturas que tienen un efecto positivo y significativo sobre el liderazgo. Son la adhocracia ($\beta = 0.171$, $p < 0.05$), la jerárquica ($\beta = 0.333$, $p < 0.001$) y la de mercado ($\beta = 0.190$, $p < 0.001$). Esto indica que las organizaciones con estos tipos de culturas tienen líderes cuyos estilos de liderazgo son adecuados a los requisitos del Modelo EFQM.

En este sentido, en el apartado 2.4.1 se establece que estas culturas pueden cumplir los subcriterios de este agente facilitador, ya que disponen de directivos que desarrollan la misión, visión y valores de la organización, mantienen una comunicación fluida con los trabajadores, los forman, etc (subcriterio de desarrollo) (Bayo-Moriones y Merino-Días de Cerio, 2001; Pakdil y Leonard, 2015; Zu *et al.*, 2010). Además, estos líderes gestionan los procesos y se implican externamente con socios y representantes de la sociedad (subcriterios de gestión e implicación externa) (Duglas y Judge, 2001; Naor *et al.*, 2008; Roh *et al.*, 2008; Zhang y Tansuhaj, 2007). También, desarrollan una cultura de excelencia fomentando la comunicación, el desarrollo profesional y el uso de mejores tecnologías (subcriterio de refuerzo de la cultura de excelencia) (Ahmadi *et al.*,

2012; Dun y Wilderom, 2016; Gupta, 2011; Naor *et al.*, 2008). Y gestionan los cambios en sus empresas adaptándose al mercado, a las nuevas tecnologías y las necesidades de sus grupos de interés (subcriterio de gestión del cambio) (Cameron y Quinn, 2005; Lagrosen, 2003; Schroeder *et al.*, 2008; Zu *et al.*, 2010; Wu, 2015).

Tabla 4.24. Análisis complementarios de los efectos directos

Relación	Valor	D. Estan.	T student	P Values	Linf	Lsup
Clan → Liderazgo	0.039	0.080	0.489	0.625	-0.083	0.235
Adhocrática → Liderazgo	0.171 [*]	0.087	1.963	0.025	0.029	0.316
Jerárquica → Liderazgo	0.332 ^{***}	0.063	5.275	0.000	0.248	0.453
Mercado → Liderazgo	0.190 ^{**}	0.079	2.406	0.008	0.072	0.333
Liderazgo → Estrategia	0.793 ^{***}	0.027	29.407	0.000	0.764	0.851
Liderazgo → Personas	0.303 ^{***}	0.082	3.714	0.000	0.181	0.452
Liderazgo → Alianzas	0.248 ^{**}	0.080	3.088	0.001	0.134	0.396
Estrategia → Personas	0.557 ^{***}	0.076	7.369	0.000	0.429	0.679
Estrategia → Alianzas	0.608 ^{***}	0.075	8.108	0.000	0.482	0.729
Estrategia → Procesos	0.331 ^{***}	0.078	4.258	0.000	0.177	0.432
Personas → Procesos	0.149 [*]	0.069	2.152	0.016	0.067	0.297
Alianzas → Procesos	0.467 ^{***}	0.074	6.307	0.000	0.340	0.583
Procesos → Explotación	0.447 ^{***}	0.063	7.061	0.000	0.360	0.568
Procesos → Exploración	0.530 ^{***}	0.053	10.016	0.000	0.455	0.629
Procesos → Resultados	0.623 ^{***}	0.062	10.122	0.000	0.537	0.738
Explotación → Resultados	0.195 ^{***}	0.065	2.988	0.001	0.075	0.289
Exploración → Resultados	-0.012	0.060	0.206	0.418	-0.120	0.075
Resultados → R.Clientes	0.555 ^{***}	0.047	11.918	0.000	0.478	0.631
Resultados → R.Personas	0.758 ^{***}	0.030	25.627	0.000	0.707	0.804
Resultados → R.Sociedad	0.911 ^{***}	0.012	74.071	0.000	0.890	0.930
Resultados → R.Clave	0.904 ^{***}	0.014	63.853	0.000	0.879	0.925

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$; $t(0.05;4999) = 1.6451$; $t(0.01;4999) = 2.327$; $t(0.001;4999) = 3.091$, T-bootstrap de una cola; $t(0.05;4999) = 1.960$; $t(0.01;4999) = 2.577$; $t(0.001;4999) = 3.292$, T-bootstrap de dos colas; Coef=valor del coeficiente; Desv= Desviación típica; t-Std =Valor de la t Student; 5%=Límite inferior del intervalo de confianza; 95%=Límite superior del intervalo de confianza.

Otra idea que puede deducirse de la tabla 4.23 es relativa al funcionamiento del modelo EFQM. Según los datos y de acuerdo con la literatura previa, el liderazgo determina las políticas y estrategias que se realizarán la organización ($\beta = 0.793$, $p < 0.001$), cómo se gestionan los recursos humanos ($\beta = 0.303$, $p < 0.001$) y, qué tipo de alianzas se establecerán ($\beta = 0.248$, $p < 0.001$). A su vez, mediante la política y estrategia se establecen las políticas de recursos humanos ($\beta = 0.557$, $p < 0.001$), la gestión de recursos y alianzas ($\beta = 0.608$, $p < 0.001$) y cómo se gestionan los procesos ($\beta = 0.331$, $p < 0.001$). Además, la gestión de las personas ($\beta = 0.149$, $p < 0.05$) y las alianzas y recursos configuran la gestión de procesos de la empresa ($\beta = 0.467$,

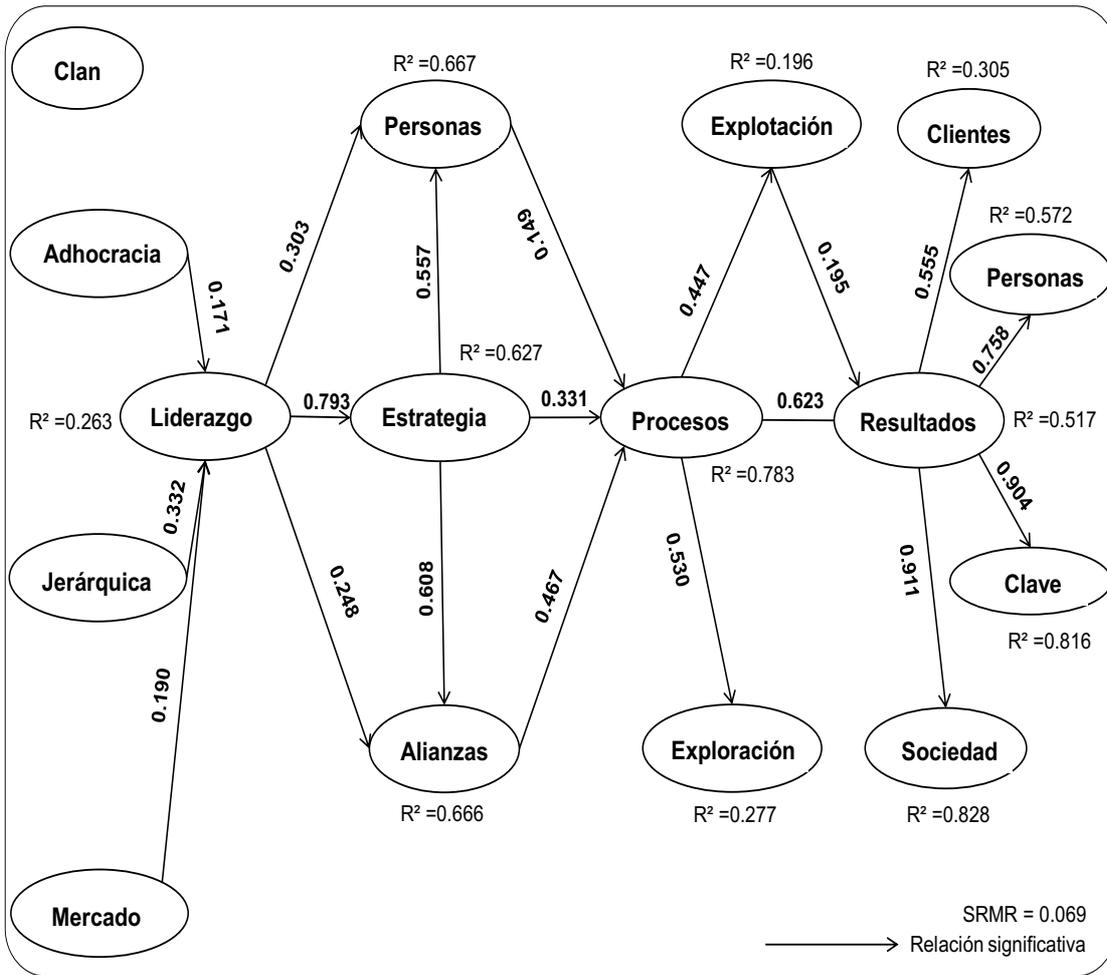
$p < 0.001$). Por otra parte, la gestión de procesos determina las competencias de aprendizaje de explotación ($\beta = 0.447$, $p < 0.001$) y de exploración ($\beta = 0.530$, $p < 0.001$). Finalmente, la gestión de los procesos ($\beta = 0.623$, $p < 0.001$) y la explotación ($\beta = 0.195$, $p < 0.001$) dan lugar a los resultados del modelo que están compuestos por los resultados en los clientes, en las personas, en la sociedad y los resultados clave de la organización (Bou Llusar *et al.*, 2009; Calvo-Mora *et al.*, 2014; Escrig Tena y de Menezes, 2015). Sin embargo, en este caso el modelo EFQM no muestra una relación positiva entre la exploración y los resultados. Esto puede indicar que cuando el modelo funciona según la dinámica establecida por la fundación, la gestión de procesos que se realiza es más apropiada para desarrollar un aprendizaje basado en competencias de explotación.

Los resultados obtenidos en este análisis están recogidos en la figura 4.23. Como puede observarse el liderazgo ($R^2=0.263$) está explicado por la cultura adhocrática, jerárquica y de mercado. El criterio de política y estrategia ($R^2=0.793$) está determinado por el liderazgo. Por otro parte, la gestión de personas ($R^2=0.667$) y las alianzas y recursos ($R^2=0.666$) están influenciadas por la política y estrategia y el liderazgo. Además, la gestión de procesos ($R^2=0.783$) está explicada por la gestión de personas, la política y estrategia y, las alianzas y recursos.

También se puede observar cómo las competencias de explotación ($R^2=0.196$) y exploración ($R^2=0.277$) están determinadas, por la gestión de procesos. Y, a su vez, los resultados están explicados por los procesos y la explotación ($R^2=0.517$).

Finalmente, los resultados de la empresa determinan los resultados en clientes ($R^2=0.305$), en las personas ($R^2=0.758$), en la sociedad ($R^2=0.828$) y los resultados clave ($R^2=0.904$).

Figura. 4.23. Resultados de los análisis complementarios



Tras realizar la parte empírica de esta investigación, esta tesis doctoral finaliza con el siguiente capítulo en el que se indican las principales conclusiones que se han extraído de la misma.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Para finalizar esta tesis, en esta última parte se exponen sus principales conclusiones y aportaciones, así como las futuras líneas de investigación que pueden derivarse de ella y sus limitaciones.

El punto de partida de esta tesis doctoral ha sido la importancia que tiene la gestión de la calidad como garantía de la competitividad para la empresa en el entorno actual. Si bien han aparecido diversos modelos que tratan de explicar cómo las empresas pueden aplicar esta política, desde la Fundación Europea para la Calidad se ha propuesto un modelo de Excelencia que engloba una serie de agentes facilitadores y resultados para poder ser aplicado en cualquier tipo de empresa.

El modelo contempla la gestión de los principales aspectos de gestión en Administración de Empresas, como son el liderazgo, la estrategia, los recursos humanos, las alianzas y los procesos. Sin duda, la gestión de cada uno de estos criterios facilitadores va a venir condicionada por los valores y creencias compartidas por los miembros de la organización.

Bajo estas premisas, el objetivo principal de este trabajo es determinar qué tipo de cultura organizativa es la más adecuada para implantar el modelo EFQM. Para, lograr este objetivo, se ha estudiado la relación entre la tipología de culturas organizativas propuestas por Cameron y Quinn (1999) y los criterios facilitadores del modelo EFQM.

Para ello, en primer lugar se ha examinado la literatura relativa a la cultura organizativa, al modelo EFQM y sus criterios facilitadores, así como aquella que vincula dichas variables. En segundo lugar, se han revisado los trabajos especializados en el área de aprendizaje, diferenciando las competencias de explotación y exploración. Estas competencias han permitido explicar cómo los criterios facilitadores mejoran los resultados de la organización. Además, de plantear estos efectos indirectos, se ha propuesto que los criterios facilitadores puedan actuar como mediadores en la relación entre la cultura organizativa y el aprendizaje.

Todas estas relaciones, se han plasmado en un modelo que ha sido testado empíricamente.

Las conclusiones más relevantes de esta tesis doctoral se han estructurado destacando aquellas que se derivan de la revisión de la literatura y las obtenidas a raíz del estudio empírico. Además, se indican sus principales contribuciones al ámbito académico e implicaciones empresariales y sus limitaciones. Por último, se describen algunas de las futuras líneas de investigación que pueden plantearse a raíz de este trabajo.

CONCLUSIONES DE LA REVISIÓN DE LA LITERATURA

Algunas de las conclusiones más importantes que pueden extraerse tras la revisión de la literatura son las siguientes:

- I. La gestión de la calidad ha sido y es objeto de interés, tanto de investigadores como de directivos del ámbito empresarial. Las organizaciones a través de los sistemas de gestión de calidad buscan como objetivo final la excelencia, para alcanzar ventajas competitivas y permitirles obtener mejores resultados frente a los competidores (Barney, 1986).

Por estos motivos el modelo EFQM es muy utilizado por las empresas al ser considerado un marco de referencia en el que basarse para implantar la gestión de calidad total. Además, es un modelo normativo basado en la autoevaluación, que permite conocer las áreas fuertes y débiles de la empresa y establecer procedimientos para la mejora de éstas (Bou Llusar *et al.*, 2009; Calvo-Mora *et al.*, 2014b).

- II. Mediante la implantación del modelo EFQM las organizaciones pueden mejorar sus resultados clave a través de los resultados en los clientes, en la sociedad y en las personas que componen la empresa. Para ello, la compañía debe desarrollar políticas de liderazgo que determinen una adecuada gestión de los recursos humanos, materiales y financieros, así como establecer estrategias y alianzas acordes a las exigencias del modelo. Además, la gestión de recursos humanos, las políticas y estrategias y, la gestión de las alianzas y los recursos de la organización, configurarán sus procesos y el modo en que éstos se gestionen será fundamental para desarrollar determinadas competencias de aprendizaje. A su vez, los procesos y el aprendizaje contribuirán a incrementar los

- resultados de la empresa (Bou Llusar *et al.*, 2005; Gómez-Gómez *et al.*, 2010).
- III. La cultura organizativa es un factor intangible fundamental para que los sistemas de gestión de calidad implantados por las empresas tengan éxito (Barney, 1986; Bass, 1998; Metri, 2005). Los investigadores atribuyen a la cultura organizativa numerosas funciones (Schein, 1985). Por ejemplo, permite la adaptación al entorno, la integración interna de la empresa, facilita el consenso entre los miembros de la organización (Schein, 1985), establece diferencias entre las compañías (Robbins, 1994), puede mejorar los beneficios (Naor *et al.*, 2010; Prajogo y McDermott, 2011), etc.
- IV. Para alcanzar este éxito es fundamental que los miembros de la organización compartan una serie de valores reflejados en la cultura. Sin embargo, es posible y además compatible, que dentro de una misma empresa coexistan varias culturas, sin que ello suponga ningún problema (Leal-Millán, 1991). Por otra parte, el tipo de cultura que posee la organización puede cambiar a medida que la empresa se desarrolla. Del mismo modo, el tipo de cultura requerida por una compañía podría ser diferente en función de la etapa en la que se encuentre el proceso de implantación del sistema de gestión de calidad considerado (Jabnoun y Sedrani, 2005).
- V. A pesar de esta importancia, actualmente la relación entre esta variable y los criterios facilitadores del modelo EFQM no ha sido casi estudiada con la atención merecida.
- VI. De entre las tipologías de cultura organizativa que existen, la literatura considera de especial importancia la clasificación propuesta en el Modelo de Cameron y Quinn (1999), ya que es un modelo ampliamente aceptado y, por tanto, utilizado en muchos estudios (Pakdil y Leonard, 2015; Zu *et al.*, 2011), pues está basado en valores contrapuestos (orientación interna vs externa; flexibilidad vs control) que se adaptan de forma adecuada a la realidad empresarial (Stock y Gowen, 2007, Obendhain y Johnson, 2004, Zu *et al.*, 2010).

- VII. El aprendizaje organizativo ha demostrado ser una variable fundamental para las empresas. Así, para algunos autores es el factor productivo más importante (Nonaka, 1991), capaz de llevar al éxito o al fracaso a una organización (Teece, 1998; Lei *et al.*, 1999).
- VIII. Respecto a los tipos de aprendizaje, este trabajo se ha centrado en el análisis en las competencias de explotación y exploración. Estas dos formas de aprendizaje permiten crear nuevos conocimientos en las compañías. Una de las diferencias que existe entre ambas radica en el grado de novedad que suponen respecto al conocimiento que ya tenía previamente en la empresa (He y Wong, 2004; Gupta *et al.*, 2006).
- IX. Se ha contrastado que ambas competencias pueden mejorar los resultados organizativos (Molina Castillo *et al.*, 2011; Kim *et al.*, 2009; Zhang y Wu, 2015). Sin embargo, debido a su interdependencia, es conveniente que las empresas traten de desarrollarlas de un modo equilibrado si quiere que sus resultados a largo plazo sean mayores (Quintana García y Benamides Velasco, 2008).
- X. Por último, todas las relaciones se han planteado en un modelo teórico del que cabe destacar la existencia de investigaciones previas que hayan tratado de testarlo.

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO EMPÍRICO

El análisis empírico se ha realizado sobre una muestra de 200 empresas industriales españolas de tamaño medio, procedentes de diferentes sectores y con distinta antigüedad (obtenidas de la base de datos SABI), cuyo diseño se hizo para el contraste de hipótesis. Las conclusiones extraídas de este estudio son las siguientes:

- I. De forma global, se ha comprobado empíricamente la influencia de las variables planteadas en el modelo teórico, lo que refuerza el papel que juega la cultura organizativa a la hora de implantar el modelo de excelencia.
- II. De forma más específica, los resultados empíricos muestran cómo influye dicha cultura en el modelo EFQM, a través del efecto en sus criterios facilitadores. En este sentido podemos destacar que:

- a. La cultura clan, cuyas principales características son la orientación interna y la flexibilidad (Zu *et al.*, 2010) no tiene relación positiva con ninguno de los agentes facilitadores del modelo EFQM. Por tanto, es posible que para las organizaciones con esta cultura sea más difícil implantar este modelo de gestión de calidad. Este resultado podría deberse, por un lado, a su falta de orientación al mercado, ya que le dificultaría conocer adecuadamente las necesidades de los clientes y de las empresas colaboradoras, analizar información para definir su mercado, establecer alianzas con otras empresas que generen valor para sus integrantes, etc. Y por otra parte, a que estas organizaciones no ejercen el control que requiere dicho modelo (EFQM, 2010).
- b. La cultura adhocrática, basada en la flexibilidad y con orientación al mercado (Cameron y Quinn, 2005), facilita el estilo de liderazgo que requiere el modelo EFQM. Este resultado se debe a que los líderes de las empresas que tienen esta cultura se esfuerzan por satisfacer las necesidades de sus clientes (Roh *et al.*, 2008), permiten que sus trabajadores participen en las actividades de mejora (Neal *et al.*, 2005), proporcionan los recursos necesarios para adaptar la empresa a los cambios (Cameron y Quinn, 2005; Zu *et al.*, 2010), etc. Sin embargo, su falta de orientación al control y el orden (estabilidad) puede que sea la responsable de que esta cultura no esté relacionada positivamente con la política y estrategia, las alianzas y recursos y la gestión de procesos, pues estos criterios facilitadores establecen que deben de controlarse los riesgos económicos y financieros, optimizar los inventarios, establecer objetivos de rendimiento, utilizar tecnologías que mejoren la eficacia, controlar los procesos clave, etc. (EFQM, 2010).
- c. La cultura jerárquica, basada en el control y con orientación interior (Cameron y Quinn, 2005), es adecuada para el desarrollo de todos los criterios agentes del modelo ya que, entre otros aspectos, dispone de líderes que se implican en actividades de mejora, se preocupan por satisfacer las necesidades de sus clientes y potencian el trabajo en

equipo. Este tipo de organizaciones utiliza la información de indicadores internos, permite la realización de alianzas y controla sus procesos (Rao Tummala *et al.*, 2006). Además, tiene un efecto indirecto positivo sobre la explotación que es parcialmente mediado por todos los criterios facilitadores y totalmente mediado sobre la exploración por dichos criterios.

- d. La cultura de mercado, enfocada al control y orientada al mercado (Pakdil y Leonard, 2015), facilita el desarrollo de todos los criterios facilitadores del modelo EFQM. Así pues, esta cultura permite que dichos criterios se implanten de forma excelente en la empresa (Rao Tummala *et al.*, 2006). Además, tiene un efecto indirecto positivo y sobre las competencias de explotación y exploración que están parcialmente mediados por todos los criterios facilitadores.
- e. Las tres culturas que facilitarían la implantación del modelo EFQM promueven el estilo de liderazgo que requiere este modelo. Este hecho es muy importante, pues es el liderazgo el criterio que proporciona la dinámica de funcionamiento del mismo. Además, son las culturas con mayor orientación al control (jerárquica y mercado) las que están relacionadas positivamente con todos los criterios facilitadores.

III. En tercer lugar, nuestros resultados empíricos indican que los criterios facilitadores promueven competencias de aprendizaje. Concretamente:

- a. El criterio facilitador de liderazgo presenta una relación positiva con la explotación. Este hecho puede deberse a que en el modelo EFQM los líderes tienen, entre otras muchas funciones, que revisar y mejorar la eficacia de sus propios comportamientos, implicarse activamente en actividades de mejora, establecer la propiedad de los procesos y mejorarlos, identificar prioridades entre las actividades de mejora, aplicar estándares en la gestión de procesos, explotar la tecnología existente o diseñar planes de formación que mejoren las capacidades actuales de sus trabajadores (EFQM, 2013). Estas funciones son apropiadas para un aprendizaje basado en las competencias de explotación (Baum *et al.*, 2000; Andriopoulos y Lewis, 2010).

- b. El criterio facilitador de gestión de procesos permite desarrollar competencias de explotación y exploración. De este modo, el aprendizaje generado por la gestión de procesos en el modelo EFQM se produce mediante el diseño y la gestión sistemática de estos procesos, mejorándolos mediante la innovación y obteniendo nuevos productos mediante la creatividad y la innovación. Para ello, la empresa puede aplicar estándares en la gestión de calidad, implantar indicadores de proceso, establecer objetivos de rendimiento, revisar la eficacia del esquema general de procesos y utilizar investigaciones de mercado para lanzar nuevos productos acordes a las necesidades de los consumidores (Castresana Ruiz-Carrillo y Fernández-Ortiz, 2005).
- IV. En cuarto lugar, los resultados confirman la teoría según la cual el aprendizaje a través de las competencias consideradas, puede mejorar los resultados (Conti, 2007). A este respecto, podemos señalar que las competencias de explotación y exploración tienen un efecto positivo en los resultados del modelo EFQM. Estos resultados son coherentes con los de otros estudios previos, como por ejemplo los de Tsai y Huang (2008), Uotila *et al.* (2009) o He y Wong (2004).
- V. En quinto lugar, las culturas organizativas que favorecen la implantación del modelo EFQM podrían llegar a tener un efecto directo y positivo sobre la explotación. Por tanto, las empresas que poseen estas culturas promueven la mejora continua, establecen objetivos, controlan los procesos, reutilizan las tecnologías y los activos disponibles para crear más conocimiento y ser más eficientes, etc. (Andriopoulos y Lewis, 2010; Matzler *et al.*, 2013). Estos resultados indican que la explotación abarca un amplio rango de actividades que no solo pueden ser realizadas por las culturas con mayor orientación al control, esto es, la cultura jerárquica y de mercado, sino también por otras más flexibles como la adhocrática.
- VI. En sexto lugar, estas tres culturas organizativas tienen un efecto indirecto y positivo sobre la exploración a través de dos criterios facilitadores, las personas y los procesos. Esto indica que la gestión de personas y de

procesos en estas culturas favorece el aprendizaje basado en competencias de exploración. Respecto a la cultura adhocrática, este resultado era de esperar pues estas empresas forman a sus trabajadores para que adquieran nuevos conocimientos y habilidades (Yeung *et al.*, 1991), desarrollan nuevas tecnologías, adoptan soluciones creativas, etc. (Losonci *et al.*, 2017). También era previsible para la cultura de mercado, ya que las organizaciones que tienen esta cultura son muy innovadoras, desarrollan nuevos productos y servicios, penetran en nuevos mercados, etc. (Asaad y Omer, 2016). Finalmente, aunque no era tanto de esperar, tal como se señaló en el apartado 2.5.2.3. las empresas con cultura jerárquica forman a sus trabajadores para que detecten las nuevas necesidades de sus clientes y así poder desarrollar nuevos productos y servicios adecuados a las mismas (Gupta, 2011; Ahmadi *et al.*, 2012).

- VII. En sexto lugar, tal como establece la Fundación Europea para la Calidad los resultados confirman que la gestión de procesos está relacionada positivamente con los resultados (EFQM, 2013). Este hecho está en línea con los hallazgos de otras investigaciones empíricas y pone de manifiesto la importancia que, para las empresas que implantan el modelo EFQM tiene realizar una gestión adecuada de sus procesos (Tarí *et al.*, 2007).
- VIII. Por último, todos los criterios facilitadores tienen un efecto directo positivo sobre los resultados del modelo EFQM. Estos resultados son coherentes con la literatura previa que examina las relaciones entre los criterios agentes y los criterios de resultados. De hecho, Bou Llusar *et al.* (2005) en un estudio empírico hay una relación positiva entre los criterios facilitadores y los resultados, con la excepción del criterio de política y estrategia. También, el estudio de Gómez-Gómez *et al.* (2011) muestra una relación positiva de la estrategia, las personas y las alianzas y recursos con los resultados. Además, existe un efecto indirecto entre todos los criterios agentes y los resultados que está mediado parcialmente por la explotación. Este resultado está en sintonía con otros obtenidos previamente en este trabajo, ya que el liderazgo y los procesos desarrollan competencias de explotación y ésta mejora los resultados.

CONTRIBUCIONES DEL ESTUDIO

Entre las contribuciones más importantes de este estudio cabe destacar las siguientes:

- En primer lugar, se han ordenado cronológicamente las clasificaciones más importantes que se han realizado sobre la gestión de calidad total y la cultura organizativa.
- Se ha profundizado en la relación entre el modelo EFQM y otros modelos de gestión de la calidad, concretamente la norma ISO 9000 y la gestión de calidad total.
- Se ha demostrado la importancia de las culturas jerárquica y de mercado para la implantación exitosa del modelo EFQM.
- Si bien el criterio de la gestión de procesos puede promover ambos tipos de aprendizaje, se ha comprobado como el modelo EFQM apuesta, en mayor medida, por las competencias de explotación frente a las de exploración poniendo, de esta forma, un mayor énfasis en la mejora continua y explotación de las competencias actuales.
- Los resultados han revelado como la explotación y la exploración se convierten en poderosas herramientas para mejorar los resultados en las organizaciones.
- Se han puesto en evidencia la significatividad de varios efectos indirectos, en las relaciones entre la cultura y la explotación o exploración a través de los criterios facilitadores, y entre estos criterios y los resultados mediante dichas competencias de aprendizaje.
- Finalmente, en este trabajo se ha contribuido a clarificar el funcionamiento interno del modelo EFQM, ya que los criterios agentes tendrían efecto en los criterios resultados a través del aprendizaje en la organización. Así, el presente estudio contribuye a entender el papel que el aprendizaje desempeña dentro del modelo, papel que la organización define de manera vaga y que nuestros resultados demuestran empíricamente.

IMPLICACIONES PARA DIRECTIVOS

Las implicaciones que se pueden extraer de este trabajo son las siguientes:

- En primer lugar, los resultados empíricos de esta investigación indican que el tipo de cultura organizativa que puede facilitar la implantación del modelo EFQM al favorecer el desarrollo de sus criterios facilitadores. Por ello, los directivos deben ser conscientes de que según cual sea la cultura que posea su empresa, se podrán implementar unos agentes facilitadores u otros de este modelo con mayor o menor facilidad. En este sentido, según nuestro estudio para implantar el modelo EFQM sería más adecuado que la empresa promueva una cultura de tipo jerárquica o de mercado.
- En segundo lugar, los directivos de organizaciones que utilizan el modelo EFQM y están interesados en políticas de aprendizaje organizativo, deben tener en cuenta que los criterios facilitadores permiten desarrollar competencias de explotación y exploración. Sin embargo, los resultados de nuestro estudio revelan que la adecuada aplicación de los criterios propuestos en el modelo permitirán que las empresas sean capaces de explotar, en mayor medida, sus competencias en vistas de mejorar sus resultados.
- Por otra parte, los directivos que apliquen este modelo deben saber que no sólo la gestión de procesos y el aprendizaje mejoran los resultados, sino que otros criterios pueden contribuir a ello, especialmente la gestión de personas. Por ello, es fundamental que planifiquen sus recursos humanos mediante metodologías innovadoras, creen oportunidades de aprendizaje, deleguen responsabilidades, dialoguen con sus empleados, reconozcan el trabajo de éstos y estimulen el comportamiento creativo e innovador, tal como requiere el modelo.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Esta investigación no está exenta de limitaciones, las cuales pueden condicionar los resultados obtenidos.

La primera limitación se debe a la utilización de datos de corte transversal. De este modo, los resultados extraídos de las relaciones de causalidad planteadas deben ser interpretados con cautela (Hair *et al.*, 2008). Así pues, las futuras líneas de investigación que examinen estas relaciones deberían emplear datos de corte longitudinal.

La segunda limitación hace referencia a que sólo se ha considerado la cultura organizativa como variable determinante de los criterios facilitadores. Sin embargo, otras variables como el clima organizativo, pueden influir en el desarrollo de los criterios agentes del modelo EFQM. Además, debería analizarse empíricamente qué rasgos culturales son necesarios para la implantación de cada uno de estos criterios.

Por otro lado, el instrumento utilizado para medir la cultura organizativa parte de la base de que existe una única cultura en toda la empresa. Sin embargo, comúnmente diferentes departamentos o secciones mantienen una cultura interna distinta a la del resto de la organización. Por tanto, se tendría que considerar la posibilidad de coexistencia de diferentes tipos de cultura dentro de una misma empresa (Koberg y Hood, 1991).

En cuanto a la medición de la variable cultura, y aunque se ha utilizado la escala de Desphandé *et al.* (1993), únicamente se han considerado 4 rasgos culturales de los 6 propuestos por Cameron y Quinn (1999). Esto puede ser especialmente importante al ser considerados como constructos formativos en los que una dimensión importante puede limitar su validez de contenido. Asimismo, este tipo de validez puede reducirse al observarse las cargas y pesos factoriales de la medida de la cultura clan, lo que siempre exige tomar con cautela los resultados obtenidos para esta variable.

Aunque se utilizan diferentes fuentes de información por cada empresa, únicamente se tiene información del personal directivo. Esto es una limitación importante ya que no se tiene en cuenta la opinión directa de los empleados. Por tanto, únicamente se tiene la percepción del directo sobre los valores y creencias que comparten los empleados.

Finalmente, se debe tener en cuenta la ausencia de análisis de otras variables que pueden influir en los resultados del modelo EFQM. En este trabajo sólo se ha

considerado el aprendizaje, medido a través de las competencias de explotación y exploración, y la gestión de procesos, pero en la literatura se reconoce que otras variables como la propia cultura organizativa (Gordon y DiTomaso, 1992), la innovación (Rhee *et al.*, 2010) o el capital humano (Lopez-Cabrales *et al.*, 2009) tienen efecto en los resultados organizativos.

Por estos motivos se proponen las siguientes líneas de investigación futuras.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En primer lugar, se debe tener presente que la implantación del modelo EFQM requiere un periodo de tiempo considerable (Conti, 2007) y que la cultura de una organización cambia con el paso del tiempo (Leal-Millán, 1991). Así pues, futuros estudios deberían analizar si en las diferentes etapas del proceso de implantación del modelo EFQM, la empresa necesita distintos tipos de cultura organizativa. Para ello, sería adecuado que el investigador disponga de una base de datos de carácter longitudinal.

En segundo lugar, se deberían realizar investigaciones futuras ampliando el estudio de estas relaciones considerando otras tipologías de culturas organizativas o la inclusión de otras variables en el modelo.

Por otro lado, queda sin explorar en este modelo el papel de la innovación sugerido en el modelo. Por tanto, futuros estudios podrían analizar qué tipo de innovaciones pueden ser desarrolladas con la implantación del modelo.

Las medidas utilizadas para medir los criterios del modelo EFQM están basados en la opinión del directivo de calidad en la empresa. Sin embargo, en futuros estudios sería adecuado contar con la valoración obtenida en la auditoria de la empresa que implante el modelo. Para ello, se podría contar con la colaboración no solo de las empresas que son auditadas, sino también con empresas que realizan la autoevaluación.

Finalmente, las futuras investigaciones podrían analizar el modelo planteado particularizando el modelo en sectores específicos que faciliten su entendimiento al aplicar prácticas más concretas adaptadas al sector, como por ejemplo en sectores de servicios tales como la sanidad, la educación, la justicia,...

APORTACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

APORTACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

ARTÍCULOS PUBLICADOS

Giménez-Espín, J. A.; Jiménez-Jiménez, D.; y Martínez-Costa, M. (2013): “La Gestión de Calidad: importancia de la Cultura Organizativa para el desarrollo de variables intangibles”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 23, nº 3, Julio-Septiembre. Pp. 115-126.

Giménez-Espín, J. A.; Jiménez-Jiménez, D.; y Martínez-Costa, M. (2013): “Organizational Culture for Total Quality Management”. *Total Quality Management & Business Excellence*. Vol. 24, nº 5-6. Pp. 678-692.

Giménez-Espín, J. A.; Jiménez-Jiménez, D.; y Martínez-Costa, M. (2015): “The mediating role of human capital in the relationship between the EFQM Excellence Model and organizational performance”. *Academic Conference International Limited*. Pp. 122-130.

Giménez-Espín, J. A.; Jiménez-Jiménez, D.; y Martínez-Costa, M. (2017): “Analysis of the relationships between organizational culture and organizational learning: An empirical approach through exploration and exploitation learning competences”. *Revista de Administração de Empresas* (en proceso de revisión).

CONGRESOS

Giménez-Espín, J. A. y Martínez-Costa, M. (2009): “Cultura organizativa para la gestión de la calidad: un estudio empírico”. *XXIII Congreso Anual de La Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*. Sevilla.

Giménez-Espín, J. A.; Jiménez-Jiménez, D.; y Martínez-Costa, M. (2009): Efecto de una orientación a la Gestión de Calidad Total: el papel de las variables “blandas”. XIX CONGRESO NACIONAL DE ACEDE. La Empresa Responsable en la Sociedad del Conocimiento. Comunicación excelente y finalista al premio de la sección de Dirección de Operaciones y Tecnología.

Giménez-Espín, J. A.; Jiménez-Jiménez, D.; y Martínez-Costa, M. (2010): “Organizational culture for total quality management: an empirical study”. European Academy of Management (EURAM). Back to the future. Roma (Italia).

Giménez-Espín, J. A. (2013): “Relationship between Organizational Culture and Quality Management: an approach from the EFQM Model”. Med-SOUK: I Congreso Internacional de Jóvenes Investigadores del Mediterráneo. Universidad de Murcia.

Giménez-Espín, J. A.; Jiménez-Jiménez, D.; y Martínez-Costa, M. (2014): “Organizational culture for the implementation of the EFQM Excellence Model”. XXI EUROMA Conference. Operations Management in an Innovation Economy. Palermo (Italia).

Giménez-Espín, J. A.; Jiménez-Jiménez, D.; y Martínez-Costa, M. (2015): “What Organizational Culture is necessary for the successful implementation of the EFQM Excellence Model? An empirical approach”. XXIX Annual Conference of the Academy. San Sebastian (España).

Giménez-Espín, J. A.; Jiménez-Jiménez, D.; y Martínez-Costa, M. (2015): “La normalización de la innovación: Radicalidad y resultados”. XXIX Annual Conference of the Academy. San Sebastian (España).

Giménez-Espín, J. A.; Jiménez-Jiménez, D.; y Martínez-Costa, M. (2015): “Human Capital and Innovation Competences. An empirical study”. European Conference on Intellectual Capital. Cartagena (España).

Giménez-Espín, J. A.; Jiménez-Jiménez, D.; y Martínez-Costa, M. (2015): “The Mediating Role of Human Capital in the relationship between Organizational Culture and Performance”. European Conference on Intellectual Capital. Cartagena (España).

Giménez-Espín, J. A.; Jiménez-Jiménez, D.; y Martínez-Costa, M. (2015): “Organizational culture and quality management: An empirical approach from the EFQM Excellence Model”. I Jornadas Doctorales de la Escuela Internacional de Doctorado. Universidad de Murcia.

Giménez-Espín, J. A. (2015): Comité organizador: IX International Research Workshop Based on GEM. Universidad de Murcia.

Giménez-Espín, J. A.; Jiménez-Jiménez, D.; y Martínez-Costa, M. (2016): “Relationship of the relationship between quality, culture and organizational learning: an approach from the EFQM Excellence Model”. II Jornadas Doctorales de la Escuela Internacional de Doctorado. Universidad de Murcia.

Giménez-Espín, J. A.; Jiménez-Jiménez, D.; y Martínez-Costa, M. (2017): “Analysis of the Relationship between organizational culture and organizational learning: an approach through exploitation and exploration learning competences”. XXVII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica.

Premio: Mejor comunicación en el área de Organización de empresas.

Giménez-Espín, J. A.; Jiménez-Jiménez, D.; y Martínez-Costa, M. (2017): “Analysis of the Relationship between organizational culture and organizational learning: an approach through exploitation and exploration learning competences”. III Jornadas Doctorales de la Escuela Internacional de Doctorado. Universidad de Murcia.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Abdullah, N.H.; Shamsuddin, A. y Hamid, N.A.* (2014): "The relationship between Organizational Culture and Product Innovativeness", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 129, págs. 140-7.
- Ahire, S.L. y Dreyfus, P.* (2000): "The impact of design management and process management on quality: an empirical examination", *Journal of Operations Management*, vol. 18, págs. 549-75.
- Ahire, S.L.; Golhar, D.Y. y Waller, M.A.* (1996): "Development and validation of TQM implementation constructs", *Decision Sciences*, vol. 27, n. 1, págs. 23-56.
- Ahmadi, S.A.A.; Salamzadeh, Y.; Daraei, M. y Akbari, J.* (2012): "Relationship between Organizational Culture and Strategy Implementation: Typologies and Dimensions", *Global Business and Management Research: An International Journal*, vol. 4, n. 3,4, págs. 286-99.
- Ahmed, P.K.* (1998): "Culture and climate for innovation", *European Journal of Innovation Management*, vol. 1, n. 1, págs. 30-43.
- Alexander, A.G.* (1998): *Aplicación del ISO 9000 y cómo imlementarlo México*.
- Alvesson, M. y Berg, P.O. Eds.* (1992): *Corporate culture and organizational symbolism*. Berlin: De Gruyter.
- Amit, R. y Schoemaker, P.* (1993): "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, págs. 33-46.
- Anderson, J.C.; Rungtusanatham, M. y Schroeder, R.G.* (1994): "A theory of quality management underlying the Deming management method", *Academy of Management Review*, vol. 19, n. 3, págs. 472-509.
- Andriopoulos, C. y Lewis, M.W.* (2009): "Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation", *Organization Science*, vol. 20, n. 4, págs. 696-717.
- Andriopoulos, C. y Lewis, M.W.* (2010): "Managing innovation paradoxes: Ambidexterity lessons from leading product design companies", *Long Range Planning*, vol. 43, págs. 104-22.
- Ansoff, H.* (1985): *La dirección y su actitud ante el entorno*. Ed. Deusto. Bilbao.
- Argyris, C. y Schön, D.A.* (1978): *Organizational learning: A theory of action perspective*. Ed. Addison-Wesley Reading, Massachussets.
- Ariza Dolla, G.* (2001): "Las normas ISO 9000:2000", *El exportador*, n. Octubre, págs. 96-100.
- Asaad, Z.A. y Omer, B.M.R.* (2016), "HOW DOES INFORMATION TECHNOLOGY CAPABILITY SHAPE THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND INNOVATION CAPABILITY IN MANUFACTURING SECTORS?," in 17th International Scientific Conference on Economic and Social Development. "Managerial Issues in Modern Business" Proceedings, E.a.S.D.B.o. (Ed.). Warsaw, Poland: Varazdin: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency (VADEA).

- Atuahene-Gima, K.* (2005): "Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation", *Journal of Marketing*, vol. 69, n. 4, págs. 61-83.
- Auh, S. y Menguc, B.* (2005): "Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity", *Journal of Business Research*, vol. 58, n. 12, págs. 1652-61.
- Baird, K.; Hu, K.J. y Reeve, R.* (2011): "The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 31, n. 7, págs. 789-814.
- Balthazard, P.A.; Cooke, R.A. y Potter, R.E.* (2006): "Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, n. 8, págs. 709-32.
- Barclay, D.; Higgins, C. y Thompson, R.* (1995): "The partial least squares (PLS) approach to causal modelling: Personal computer adoption and use as an illustration", *Technological Studies*, vol. 2, n. 2, págs. 285-309.
- Barney, J.B.* (1986): "Organizational Culture: can it be a resource of sustained competitive advantage? ", *Academy of Management Review*, vol. 11, n. 3, págs. 656-65.
- Baron, R.M. y Kenny, D.A.* (1986): "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, n. 6, págs. 1173 - 82.
- Barret, S.M.* (2004): "Implementation Studies: Time for a Revival? Personal reflections on 20 Years of Implementation Studies", *Public Administration*, vol. 82, n. 2, págs. 249-62.
- Bass, B.M.* (1998): "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 8, n. 1, págs. 9-32.
- Bates, K.A.; Amundson, S.D.; Schroeder, R.G. y Morris, W.T.* (1995): "The Crucial Interrelationship between Manufacturing Strategy and Organizational Culture", *Management Science*, vol. 41, n. 10, págs. 1565-80.
- Baum, J.A.C.; Li, S.X. y Usher, J.M.* (2000): "Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions", *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, págs. 766-801.
- Bayo-Moriones, A. y Merino-Días de Cerio, J.* (2001): "Quality management and high performance work practices: Do they coexist?", *International Journal of Production Economics*, vol. 73, págs. 251-59.
- Beer, M.* (2003): "Why Total quality management programs do not persist: the role of management quality and implications for leading a TQM transformation", *Decision Sciences*, vol. 34, págs. 623-42.
- Bemowski, K.* (1992): "The Quality Glossari ", *Quality Proress*, vol. February, págs. 18-29.
- Benner, M.J. y Tushman, M.L.* (2003): "Exploitation, exploraration and process management: The productivity dilemma revisited", *Academy of Management Review*, vol. 28, n. 2, págs. 238-56.
- Biazzo, S. y Bernardi, G.* (2003): "Process management practices and quality systems standards: risks and opportunities of the new ISO 9001 certification ", *Business Process Management Journal*, vol. 9, n. 2, págs. 149-69.
- Black, S.A. y Porter, L.J.* (1996): "Identification of the critical factors of TQM ", *Decisions Sciences*, vol. 27, n. 1, págs. 1-21

- Bolboli, S.A. y Reiche, M.* (2014): "Culture-based design and implementation of business excellence", *The TQM Journal*, vol. 26, n. 4, págs. 329-47.
- Bollen, K.A.* (1989): *Structural equations with latent variables*. Ed. Wiley. New York.
- Bou Llusar, J.C.; Escrig Tena, A.B.; Roca Puig, V. y Beltrán Martín, I.* (2009): "An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model", *Journal of Operations Management*, vol. 27, n. 1-22.
- Bou Llusar, J.C.; Escrig Tena, A.B.; Roca Puig, V. y Beltrán Martín, I.* (2005): "To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model? An empirical study", *The International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 22, n. 4, págs. 337-53.
- Bright, K. y Cooper, C.L.* (1993): "Organizational Culture and the Management of Quality: Towards a new framework", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 8, n. 6, págs. 21-27.
- Bryers, D.W.* (1987): *The Essence of Quality Management*. Ed. Prentice Hall. London.
- Buch, K. y Rivers, D.* (2001): "TQM: the role of leadership and culture", *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 22, n. 8, págs. 365-71.
- Bueno Campos, E.* (1998): "El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual", *Boletín de Estudios Económicos*, vol. 3, n. 164, págs. 207-29.
- Burdett, J.O.* (1994): "TQM and re-engineering: the battle for the organization to tomorrow", *The TQM Magazine* vol. 6, págs. 7-13.
- Buzzell, R.D. y Gale, B.T.* (1987): *The PIMS principles*. Ed. The Free Press. New York.
- Cadden, T.; Marshall, D. y Cao, G.* (2013): "Opposites attract: Organisational culture and supply chain performance", *Supply Chain Management*, vol. 18, n. 1, págs. 86-103.
- Calvo-Mora, A. y Criado García-Legaz, F.* (2005): "Análisis de la validez del modelo europeo de excelencia para la gestión de la calidad en instituciones universitarias: un enfoque directivo", *Revista Europea de Dirección y Administración de la Empresa*, vol. 14, n. 3, págs. 41-58.
- Calvo-Mora, A.; Leal-Millán, A.G. y Roldan, J.L.* (2005): "Relationships between the EFQM model criteria: a study in Spanish universities", *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 16, n. 6, págs. 741-70.
- Calvo-Mora, A.; Picón, A.; Ruiz, C. y Cauzo, L.* (2014a): "The relationships between soft-hard TQM factors and key business results", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 34, n. 1, págs. 115-43.
- Calvo-Mora, A.; Roldan, J.L. y Suárez, E.* (2014b): "A structural analysis of the EFQM Model: an assessment of the mediating role of process management", *Journal of Business Economics and Management*, vol. 15, n. 5, págs. 862-85.
- Cameron, K.S.; Freeman, S.J. y Mishra, A.K.* (1993): *Downsizing and redesigning organisations*. Ed. In Huber & W. H. Glick. New York.
- Cameron, K.S. y Quinn, R.E.* (1999): *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*. Ed. Addison-Wesley. Reading, Massachusetts.
- Cameron, K.S. y Quinn, R.E.* (2005): *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*. Ed. Addison-Wesley. Reading, Massachusetts.
- Campbell, J.P.; Brownas, E.A.; Peterson, N.G. y Dunnette, M.D. Eds.* (1974): *The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion*. Minneapolis: Final Report: Navy Personnel Research and Development Center, Personnel Decisions.

- Carmines, E. y Zeller, R. (1979): Reliability and Validity Assessment. Ed. Sage Publications. Beverly Hills, California.*
- Carr, D.K. y Littman, I.D. (1993): Excellence in Government: Total Quality Management in the 1990s. Ed. Coopers & Lybrand. Arlington, VA.*
- Casadesús, M.; Marimon, F. y Alonso, M. (2010): "The future of standardised quality management in tourism: evidence from the Spanish tourist sector", The Service Industries Journal, vol. 30, n. 14, págs. 2457-74.*
- Castka, P.; Bamber, C.J. y Sharp, J.M. (2003): "Measuring teamwork culture: the use of a modified EFQM model", The Journal of Management Development, vol. 22, n. 1/2, págs. 149-70.*
- Castresana Ruiz-Carrillo, J.I. y Fernández-Ortiz, R. (2005): "Theoretical foundation of the EFQM model: the resource-based view", Total Quality Management & Business Excellence, vol. 16, n. 1, págs. 31-55.*
- Cepeda, G. y Roldán, J.L. (2004), "Aplicando en la práctica la técnica PLS en la Administración de Empresas," in Conocimiento y Competitividad. XIV Congreso Nacional ACEDE.*
- Cervera, J. (2001): La transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación. Ed. Díaz de Santos. Madrid.*
- Claver, E.; Tarí, J.J. y Molina, F.J. (2002): "Areas of improvement in certified firms advancing towards TQM ", International Journal of Quality and Reliability Management vol. 19, n. 8-9, págs. 1014-36.*
- Cobett, L.M. y Rastrick, K.N. (2000): "Quality performance and organizational culture. A New Zealand study", International Journal of Quality and Reliability Management, vol. 17, n. 1, págs. 14-26.*
- Cole, R.E. (1981): "The Japanese lesson in quality", Technology Review vol. 83, n. 1, págs. 29-40.*
- Cole, R.E. (1999): Managing quality fads. How American business learned to play the quality game. . Ed. Oxford University Press. New York.*
- Conti, T.A. (2007): "A history and review of the European Quality Award Model", The TQM Magazine, vol. 19, n. 2, págs. 112-28.*
- Cremer, J. (1993): "Corporate culture and shared knowledge", Industrial and Corporate Change, vol. 2, n. 3, págs. 351-86.*
- Crosby, P. (1989): Let's Talk Quality: 96 Questions You Always Wanted to Ask phil Crosby*
- Crossan, M.M.; Lane, H.M.; White, R.E. y Djurfeldt, L. (1995): "Organizational learning: Dimensions for a theory", The International Journal of Organizational Analysis, vol. 3, n. 4, págs. 337-60.*
- Curkovic, S.; Melnyk, S.; Calantone, R. y Handfield, R. (2000a): "Validating the Malcolm Baldrige National Quality Award framework through structural equation modelling", International journal of Production Research, vol. 38, n. 4, págs. 765-91.*
- Curkovic, S.; Vickery, S. y Dröge, C. (2000b): "Quality-related action programs: their impact on quality performance and firm performance", Decision Sciences, vol. 31, n. 4, págs. 885-905.*
- Cyert, R.M. y March, J.G. (1963): A behavioral theory of the firm. Ed. Prentice Hall. New York.*

- Chang, F.S. y Wiebe, H.A. (1996): "The ideal culture profile for total quality management: a competing values perspective", *Engineering Management Journal*, vol. 8, n. 2, págs. 19-26.
- Chang, S.C. y Lee, M.S. (2007): "The effects of organizational culture and knowledge management mechanisms on organizational innovation: an empirical study in Taiwan", *The Business Review*, Cambridge, vol. 7, n. 1, págs. 295-301.
- Chen, C.C. (2007): "The effect of Organizational change readiness on organizational learning and business management performance", *The Business Review*, vol. 8, n. 2, págs. 68-74.
- Cheng, G. (2005): "An organizational model based on western and Chinese management thoughts and practices", *Management Science*, vol. 43, n. 4, págs. 479-500.
- Chin, W.W. (2010): "Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications in marketing and related fields", en *How to write up and report PLS analyses*. Berlin: Springer.
- Chin, W.W. (1998): "The partial least squares approach to structural equation modeling", en Ed. Marcoulides, G.A. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associate.
- Chung, Y.C.; Hsu, Y.W. y Tsai, C.H. (2010): "Research on the Correlation between Implementation Strategies of TQM, Organizational Culture, TQM Activities and Operational Performance in High-Tech Firms", *Information Technology Journal*, vol. 9, n. 8, págs. 1696-705.
- Daft, R.L. y Weick, K.E. (1984): "Toward a model of organizations as interpretation systems", *Academy of Management Review*, vol. 9, n. 2, págs. 284-95.
- Dahlgaard, J.J.; Kristensen, K. y Kanji, G.K. (1998): *Fundamentals of total quality management : process analysis and improvement* Ed. Chapman & Hall. London.
- Dale, B.G.; Wu, P.Y.; Zairi, M.; Williams, A.R.T. y van der Wiele, T. (2001): "Total quality management and quality: An exploratory study of contribution", *Total Quality Management*, vol. 12, n. 4, págs. 439-49.
- Damanpour, F. (1991): "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators", *Academy of Management Journal*, vol. 34, n. 3, págs. 555-90.
- Davenport, T.H. y Prusak, L. (1998): *Working knowledge. How organizations manage what they know*. Ed. Harvard Business school Press. Boston.
- Davies, J.; Douglas, A. y Douglas, J. (2007): "The effect of academic culture on the implementation of the EFQM Excellence Model in UK universities", *Quality Assurance in Education*, vol. 15, n. 4, págs. 382-401.
- Day, A. (1994): "Continuous learning about markets", *California Management Review*, vol. 36, n. 4, págs. 9-31.
- De Long, D.W. y Fahey, L. (2000): "Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management", *Academy of Management Executive*, vol. 14, n. 4, págs. 118-27.
- Deal, T. y Kennedy, A. (1985): *Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*. Ed. Fondo Educativo Interamericano. México.
- Dean, J.W. y Bowen, D.E. (1994): "Management theory and total quality: improving research and practice through theory development", *Academy of Management Review* vol. 19, págs. 392-418.

- DeLong, D.W. y Fahey, L. (2000): "Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management", *Academy of Management Executive*, vol. 14, n. 4, págs. 118-27.
- Dellana, S.A. y Hauser, R.D. (2000): "Corporate Culture's Impact on a Strategic Approach", *Journal of Business* vol. 15, n. 1 Spring, págs. 9-20.
- Dellana, S.A. y Hauser, R.D. (1999): "Toward defining the quality culture", *Engineering Management Journal*, vol. 11, n. 2, págs. 11-15.
- Deming, W.E. (1986): *Out the Crisis*. Ed. Cambridge Mass. Massachusetts. Institute of Technology.
- Denison, D.R. (1996): "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars", *Academy of Management Review*, vol. 21, n. 3, págs. 619-54.
- Denison, D.R.; Neiminen, L. y Kotbra, L. (2012): "Diagnosing organizational culture: An conceptual and empirical review of effectiveness surveys", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 23, n. 1, págs. 1-17.
- Denison, D.R. y Spreitzer, G.M. (1991): "Organizational culture and organizational development", en *Research in organizational change and development*, Ed. Pasmore, I.R.W.W.W.A. Vol. 5: Greenwich, CT: JAI Press.
- Desphandé, R.; Farley, J. y Webster, F. (1993): "Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: A quadrante analysis", *Journal of Marketing*, vol. 57, n. 1, págs. 23-37.
- Detert, J.R. y Jenni, R. (2000): "An instrument for measuring quality practice in education", *Quality Management Journal*, vol. 7, n. 3, págs. 20-37.
- Detert, J.R.; Schroeder, R.G. y Mauriel, J.J. (2000): "A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations", *Academy of Management Executive*, vol. 25, n. 4, págs. 850-63.
- Dobyns, L. y Crawford-Manson, C. (1991): *Quality or Else*. Ed. Houghton Mifflin. Boston.
- Dodgson, M. (1993): "Organizational learning: A review of some literatures", *Organization Studies*, vol. 14, n. 3, págs. 375-94.
- Dodgson, M. (1991): "Technology learning, technology strategy and competitive pressures", *British Journal of Management*, vol. 2, n. 133-149.
- Douglas, H.J. y Judge, W.Q. (2001): "Total quality management implementation and competitive advantage: The role of structural and control exploration", *Academy of Management Journal*, vol. 44, n. 1, págs. 158-69.
- Dow, D.; Samson, D. y Ford, S. (1999): "Exploding the myth: Do all quality management practices contribute to superior quality performance?", *Production and Operations Management*, vol. 8, n. 1, págs. 1-27.
- Dubey, R.; Gunasekaran, A. y Papadopoulos, T. (2017): "Green supply chain management: theoretical framework and further research directions", *Benchmarking*, vol. 24, n. 1, págs. 184-218.
- Dun, D.H. y Wilderom, C.P.M. (2016): "Lean-team effectiveness through leader values and members' informing", *Industrial Journal of Operations & Production Management*, vol. 36, n. 11, págs. 1530-50.

- Ebrahimpour, M.* (1985): "An examination of quality management in Japan: Implications for management in the United States", *Journal of Operations Management*, vol. 5, n. 4, págs. 419-31.
- Ebrahimpour, M. y Lee, S.* (1988): "Quality management practices of American and Japanese electronic firms in United State ", *Production and Inventory Management* vol. 29, n. 4, págs. 28-31.
- EFQM* (2013), "EFQM Model for Business Excellence: Company Guidelines." Brussels.
- EFQM* (2010): *EFQM model for business excellence*. Ed. European Foundation for Quality Management. Brussels.
- EFQM* (1999): "Modelo EFQM de Excelencia", European Foundation for Quality Management, Brussels.
- Efron, B.* (1979): "Computers and the theory of statistics: thinking the unthinkable", *Siam Review*, vol. 21, n. 4, págs. 460-80.
- Efron, B. y Tibshirani, R.J.* (1993): *An Introduction to the Bootstrap*. Ed. Chapman & Hall. New York, USA.
- Egan, T.M.; Yang, B. y Bartlett, K.R.* (2004): "The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention", *Human Resource Development Quarterly*, vol. 15, n. 3, págs. 279-301.
- El Shenawy, E.; Baker, T. y Lemak, D.J.* (2007): "A meta-analysis of the effect of TQM on competitive advantage", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 24, n. 5, págs. 442-71.
- Elassy, N.* (2015): "The concepts of quality, quality assurance and quality enhancement", *Quality Assurance in Education*, vol. 23, n. 3, págs. 250-61.
- Eskildsen, J.K. y Dahlgard, J.J.* (2000): "A causal model for employee satisfaction", *Total Quality Management*, vol. 11, n. 8, págs. 1081-94.
- Eskildsen, J.K. y Kanji, G.K.* (1998): "Identifying the vital few using the European Foundation for Quality Management Model", *Total Quality Management*, vol. 9, n. 4/5, págs. 592-95.
- Etzioni, A.* (1961): *A comparative Analysis of of complex organizations*. Ed. The Free Press of Glencoe. New York.
- Feigenbaum, A.V.* (1994): *Control Total de la Calidad*. Ed. Compañía Editorial Continental.
- Feng, J.; Prajogo, D.I.; Tan, K.C. y Sohal, A.S.* (2006): "The impact of TQM practices on performance. A comparative study between Australian and Singaporean organizations", *European Journal of Innovation Management*, vol. 9, n. 3, págs. 269-78.
- Fiol, C.M. y Lyles, M.A.* (1985): "Organizational learning", *Academy of Management Review*, vol. 10, n. 4, págs. 803-13.
- Fisher, C.M.; Elrod, C.C. y Mehta, R.* (2011): "A replication to validate and improve a measurement instrument for Deming's 14 Points", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 28, n. 3, págs. 328-58.
- Flores, L.; Zheng, W.; Rau, D. y Thomas, C.* (2012): "Organizational learning: subprocesses identification, construct validation, and an empirical test of cultural antecedents", *Journal of Management*, vol. 38, págs. 640-67.
- Flynn, B.B. y Saladin, B.* (2001): " Further Evidence on the Validity of the Theoretical Models Underlying the Baldrige Criteria", *Journal of Operations Management*, vol. 19, n. 1, págs. 617-52.

- Flynn, B.B.; Schroeder, R.G. y Sakakibara, S. (1994): "A framework for quality management research and an associated measurement instrument", *Journal of Operations Management*, vol. 11, págs. 339-66.
- Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981): "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, vol. XXVII, n. February, págs. 39-50.
- Fuentes-Frías, V.G. (2007): "Procedimiento para el análisis de un sistema de gestión de la calidad basado en un enfoque de procesos", Tesis de Maestría, Universidad Central de las Villas.
- Fuentes Fuentes, M.d.M. (2002): *La Gestión de la Calidad Total: análisis del impacto del entorno en su implantación y resultados*. Ed. Universidad de Granada. Granada.
- Furrer, O.; Thomas, H. y Goussevskaia, A. (2008): "The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research", *Industrial Journal of Management Reviews*, vol. 10, n. 1, págs. 1-23.
- García-Bernal, J.; Gargallo-Castel, A.; Pastor-Agustín, G. y Ramírez-Ale-Són, M. (2004): "Total Quality Management in Firms: Evidence from Spain", *Quality Management Journal*, vol. 11, n. 3, págs. 20-34.
- Garvin, D.A. (1993): "Building a learning organization", *Harvard Business Review*, vol. 71, n. 4, págs. 78-91.
- Garvin, D.A. (1987): "Competing on the Eight Dimensions of Quality", *Harvard Business Review*, vol. 57, págs. 173-294.
- Garvin, D.A. (1988): *Managing quality: the Strategie and Competitive*. Ed. New York: Free Press.
- Garvin, D.A. (1984): "Quality on the Line", *Harvard Business Review* vol. 61, september-october, págs. 65-73.
- Garwood, D. y Bane, M. (1990): *Shifting Paradigms - Reshaping the Future of Industry*. Ed. Engineering & Management Press, Norcross, GA.
- Gatewood, R.D. y Riordan, C.M. (1997): "The development and test of a model of total quality: organizational practices, TQ principles, employee attitudes and customer satisfaction", *Journal of Quality Management*, vol. 2, n. 1, págs. 41-65.
- Gibson, C.B. y Birkinshaw, J. (2004): "The Antecedents, Consequences, and Mediating Rol of Organizational Ambidexterity", *The Academy of Management Journal*, vol. 47, n. 2, págs. 209-26.
- Giménez-Espín, J.A.; Jiménez-Jiménez, D. y Martínez-Costa, M. (2012): "Organizational culture for total quality management", *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. October, págs. 1-15.
- Goffee, R. y Jones, G. Eds. (1998): *El carácter organizacional. Cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. Barcelona: Ediciones Granica, S.A. .
- Goffin, K. y New, C. (2001): "Customer support and new product development-an exploratory study", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 21, n. 7, págs. 275-301.
- Gómez-Gómez, J.; Martínez-Costa, M. y Martínez-Lorente, A.R. (2010): "A critical evaluation of the EFQM Model", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 28, n. 5, págs. 484-502.

- Gómez-Gómez, J.; Martínez-Costa, M. y Martínez-Lorente, A.R. (2011): "A critical evaluation of the EFQM Model", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 28, n. 5, págs. 484-502.
- Gordon, G.G. y DiTomaso, N. (1992): "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture", *The Journal of Management Studies*, vol. 29, n. 6, págs. 783-98.
- Gotzamani, K.D. y Tsiotras, G.D. (2002): "The true motives behind ISO 9000 certification. The effect on the overall certification benefits and their long term contribution toward TQM", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 19, n. 2, págs. 151-69.
- Grill, J. (2009): "Quality follows quality: add quality to the business and quality will multiply the profits", *The TQM Journal*, vol. 21, n. 5, págs. 530-39.
- Grönroos, C. (1984): "A Service Quality Model and its Marketing Implications", *European Journal of Marketing*, vol. 18, n. 4, págs. 36-44.
- Gunter, B.A.p.o.t.T.m. (1987): *A perspective on the Taguchi methods*. Ed. Quality progress.
- Gupta, A.K.; Smith, k.G. y Shalley, C.E. (2006): "The interplay between exploration and exploitation", *Academy of Management Journal*, vol. 4, págs. 693-706.
- Gupta, B. (2011): "A comparative study of organizational strategy and culture across industry", *Benchmarking: An International Journal*, vol. 18, n. 4, págs. 510-28.
- Hackman, J.R. y Wageman, R. (1995): "Total quality management: Empirical, conceptual and practical issues", *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, págs. 309-42.
- Haffar, M.; Al-Karaghoul, W. y Ghoneim, A. (2013): "The mediating effect of individual readiness for change in the relationship between organisational culture and TQM implementation", *Total Quality Management and Business Excellence* vol. 24, n. 5-6, págs. 693-706.
- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L. y Black, W.C. Eds. (2008): *Análisis Multivariante*. Madrid: Pearson: Prentice Hall International, Inc.
- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L. y Black, W.C. (1999): *Análisis multivariante*. Ed. Prentice Hall. Madrid.
- Hakala, H. (2011): "Strategic orientations in management literature: Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations ", *International Journal of Management Reviews*, vol. 13, n. 2, págs. 199-217.
- Halawi, L.A.; McCarthy, R.V. y Aronson, J.E. (2007): "An empirical investigation of knowledge-management systems' success", *The Journal of Computer Information Systems* vol. 48, n. 2, págs. 121-35.
- Handy, C. (1986): *L'Olympe des Managers. Cultures d'entreprise et organisation*. Ed. Hommes et Techniques. París.
- Harrison, R. (1972): "Understanding your organization's character", *Harvard Business Review*, vol. may-jun, págs. 119-28.
- Harvey, C. y Denton, J. (1999): "To come of age: The antecedents of organizational learning", *Journal of Management Studies*, vol. 36, n. 7, págs. 897-918.
- Hayes, A.F. (2013): *Introduction to mediation, moderation and conditional process analysis*. Ed. The Guilford Press. New York.

- Hayes, A.F. y Scharkow, M. (2013): "The Relative Trustworthiness of Inferential Tests of the Indirect Effect in Statistical Mediation Analysis: Does Method Really Matter?", *Psychological Science*, vol. 24, n. 10, págs. 1918-27.
- Hayes, R.H. y Abernathy, W.J. (1980): "Managing Our Way to Economic Decline", *Harvard Business Review*, vol. 58, n. 4, págs. 67-77.
- He, Z.L. y Wong, P.K. (2004): "Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis", *Organization Science*, vol. 15, n. 4, págs. 481-94.
- Hellsten, U. y Klefsjö, B. (2000): "TQM as a management system consisting of values, techniques and tools", *The TQM Magazine*, vol. 12, n. 4, págs. 238-44.
- Hendricks, K.B. y Singhal, V.R. (2001): "Firm characteristics, total quality management and financial performance", *Journal of Operations Management*, vol. 9, págs. 269-85.
- Henseler, J. (2017): "Bridging Design and Behavioral Research With Variance-Based Structural Equation Modeling", *Journal of Advertising*, vol. 46, n. 1, págs. 178-92.
- Henseler, J.; Hubona, G. y Ray, P.A. (2016): "Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines", *Industrial Management & Data Systems*, vol. 116, n. 1, págs. 2-20.
- Henseler, J.; Ringle, C.M. y Sarstedt, M. (2015): "A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 43, n. 1, págs. 115-35.
- Hernández Espallardo, M.; Sánchez Pérez, M. y Segovia López, C. (2011): "Exploitation- and exploration-based innovations: The role of knowledge in inter-firm relationships with distributors", *Technovation*, n. 31, págs. 203-15.
- Hietschold, N.; Reinhardt, R. y Gurtner, S. (2015): "Measuring critical success factors of TQM implementation successfully - a systematic literature review", *Industrial Journal of Operations Research*, vol. 52, n. 21, págs. 6254-72.
- Hillman, G.P. (1994): "Making self-assessment successful", *The TQM Magazine*, vol. 6, págs. 29-31.
- Hoang, H. y Rothaermel, F.T. (2010): "Leveraging internal and external experience: Exploration, exploitation, and R&D project performance", *Strategic Management Journal*, vol. 31, págs. 734-58.
- Hofstede, G. (1993): "Cultural constraints in management theories", *Academy of Management Executive*, vol. 7, n. 1, págs. 81-94.
- Hofstede, G. Ed. (1999): *Culturas y organizaciones. El software mental*: Alianza.
- Hofstede, G. Ed. (1980): *Cultures's Consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G.; Hofstede, G.J. y Minkov, M. (2010): *Cultures and Organizations. Software of the Mind. intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. Ed. McGraw-Hill. Madrid.
- Holbrook, M.B. y Corfman, K.P. (1985): *Qualit and value in the consumption experience: phaedrus rides again*. Ed. Lexinton Books. Lexinton, MA.
- Holcomb, T.R. y Hitt, M.A. (2007): "Toward a model of strategic outsourcing", *Journal of Operations Management*, vol. 25, págs. 464-81.
- Hu, L.t. y Bentler, P.M. (1999): "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives", *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, vol. 6, n. 1, págs. 1-55.

- Huber, G.P. (1991): "Organizational learning the contributing processes and the literatures", *Organization Science*, vol. 2, n. 1, págs. 88-115.
- Hughes, D.; S., B.; Bowes, L. y Bysshe, S. (2002), "The economic benefits of guidance." University of Derby: CeGS Research Report Series. Derby: Centre for Guidance Studies.
- Hunt, V.D. (1993): *Managing Quality: Integrating Quality and Business strategy*. Ed. Homewood, IL: Irwing.
- Hurley, R.E. y Hult, G.T.M. (1998): "Innovation, market orientation and organizational learning: An integration and empirical examination", *Journal of Marketing*, vol. 62, págs. 42-54.
- Huth, T. (2008): *Organizing Cross-Functional New Product Development Projects: The Phase-Specific Effects of Organizational Antecedents*. Ed. Gabler Edition Wissenschaft. Germany.
- Huysman, M. (2000): "An organizational learning approach to the learning organization", *European Journal of Work & Organizational Psychology*, vol. 9, n. 2, págs. 133-45.
- Imai, M. (1986): *Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success*
- Inkpen, A.C. (2000): "Learning through joint ventures: A framework of knowledge acquisition", *Journal of Management Studies*, vol. 37, n. 7, págs. 1019-43.
- Irani, Z.; Beskese, A. y Love, P.E.D. (2004): "Total quality Management and corporate culture: constructs of organisational excellence", *Technovation*, vol. 24, págs. 643-50.
- Ishikawa, K. (1980): *¿Qué es el control de calidad total? La modalidad japonesa*. Ed. Grupo Editorial Norma. Bogotá.
- ISO9000 (2005), "Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario." Ginebra (Suiza): Secretaria central de ISO.
- Jabnoun, N. y Sedrani, K. (2005): "TQM, Culture, and Performance in UAE Manufacturing Firms", *The Quality Management Journal*, vol. 12, n. 4, págs. 8.
- James, P. (1997): *Gestión de la calidad total. Un texto introductorio*. Ed. Prentice Hall. Rotterdam.
- Janicijevic, N. (2011): "Methodological approaches in the research of organizational culture", *Economic Annals*, vol. 56, n. 189, págs. 69-99.
- Jansen, J.J.P.; Van DenBosch, F.A.J. y Volberda, H.W. (2006): "Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators", *Management Science*, vol. 52, n. 11, págs. 1661-74.
- Jerez, G.P.; Céspedes, L.J. y Valle, C.R. Eds. (2002): *La capacidad de aprendizaje organizativo: Componentes de medición*.
- Jiménez-Jiménez, D.; Martínez-Costa, M.; Martínez-Lorente, A.R. y Dine Rabeh, H.A. (2015): "Total quality management performance in multinational companies: A learning perspective", *The TQM Journal*, vol. 27, n. 3, págs. 328-40.
- Jiménez-Jiménez, D. y Sanz-Valle, R. (2011): "Innovation, organizational learning, and performance", *Journal of Business Research*, vol. 64, n. 4, págs. 408-17.
- Judge, W.Q.; Fryxell, G.E. y Dooley, R.S. (1997): "The new task of R&D management: creating goal directed communities for innovation", *California Management Review*, vol. 39, págs. 72-84.
- Juran, J.M. (1995): *A History of Managing for Quality*. Ed. ASQC quality Press. Milwaukee, Wisconsin.

- Juran, J.M. Ed. (1989): *Juran on Leadership for Quality: An executive handbook*. New York: Free Press.
- Juran, J.M. (1988): "Managing for Quality", *The Journal of Quality and Participation*, vol. 11, n. 1, págs. 8-12.
- Juran, J.M. y Gryna, F.M. (1993): *Quality Planing and Analysis*. Ed. McGraw-Hill.
- Kanji, G.K. y Asher, M. Eds. (1996): *100 Methods for Total Quality Management*. London: Sage Publication.
- Kaynak, H. (2003): "The relationship between total quality practices and their effects on firm performance", *Journal of Operations Management*, vol. 31, págs. 1-31.
- Kaynak, H. y Hartley, J.L. (2008): "A replication and extension of quality management into the supply chain", *Journal of Operations Management*, vol. 26, n. 4, págs. 468-89.
- Kekäle, T. y Kekäle, J. (1995): "A mismatch of cultures: a pitfall of implementing a total quality approach", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 12, n. 9, págs. 210-20.
- Kim, C.; Song, J. y Nerkar, A. (2012): "Learning and innovation: Exploitation and exploration trade-offs", *Journal of Business Research*, n. 65, págs. 1189-94.
- Kim, D.H. (1993): "The link between individual and organizational learning", *Sloan Management review*, vol. 33, n. 1, págs. 506-21.
- Kim, D.Y.; Vinod Kumar, F.C. y Murphy, S.A. (2009): "European Foundation for Quality Management Business Excellence Model. An integrate review and research agenda ", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 27, n. 6, págs. 684-701.
- Kim, L. (1998): "Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor", *Organization Science*, vol. 9, n. 4, págs. 506-21.
- Koberg, C.S. y Hood, J.N. (1991): "Cultures and creativity within hierarchical organizations", *Journal of Business and Psychology*, vol. 6, n. 2, págs. 265-71.
- Koza, M.P. y Lewin, A.Y. (1998): "The co-evolution of strategic alliances", *Organization Science*, n. 9, págs. 255-64.
- Kujala, J. y Lillrank, P. (2004): "Total Quality Management as a cultural phenomenon", *QMJ*, vol. 11, n. 4, págs. 43-55.
- Kululanga, G.K.; Edum-Fotwe, E.T. y Mccaffer, R. (2001): "Measuring constuction contractor's organizational learning", *Building Research & Information*, vol. 29, n. 1, págs. 21-29.
- Kumar, G.; Banerjee, R.N.; Meena, P.L. y Ganguly, K. (2016): "Collaborative culture and relationship strength roles in collaborative relationships: a supply chain perspective ", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 31, n. 5, págs. 587-99.
- Lacroix, P. (1983): "Culture de l'entreprise et culture communautaire des groupes", *Direction et Gestion*, n. 3, págs. 39-52.
- Laforet, S. (2008): "Size, strategic, and market orientation affects on innovation", *Journal of Business Research*, vol. 61, n. 7, págs. 753-64.
- Lagrosen, S. (2003): "Exploring the impact of culture on quality management", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 20, n. 4, págs. 473-87.

- Lakhe, R.R. y Mohanty, R.P. (1994): "Total Quality Management: concepts, evolution and acceptability in developing economies", *The International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 11, n. 9, págs. 9-33.
- Lawler, E.E. (1994): "Total Quality Management and Employee Involvement: Are they Compatible?", *Academy of Management Executive*, vol. 8, n. 1, págs. 68-76.
- Lazear, E. (1999): "Culture and language", *The Journal of Political Economy*, n. December.
- Leal-Millán, A.G. (1991): *Conocer la cultura de las organizaciones: Una base para la estrategia y el cambio*. Ed. Actualidad Editoria, S.A. Madrid.
- Leal-Rodríguez, A.L.; Ariza-Montes, J.A.; Roldán, J.L. y Leal-Millán, A.G. (2014): "Absorptive capacity, innovation and cultural barriers: A conditional mediation model", *Journal of Business Research*, vol. 67, n. 5, págs. 763-68.
- Lee, J.N. (2005): "Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate", *MIS Quarterly*, vol. 29, n. 1, págs. 87-111.
- Lee, T.Y.; Leung, H.K.N. y Chang, K.C.C. (1999): "Improving quality management on the basis of ISO 9000", *The TQM Magazine*, vol. 11, n. 2, págs. 88-94.
- Lei, D.; Slocum, J.W. y Pitts, R.A. (1999): "Designing organizations for competitive advantage: The power of unlearning and learning", *Organizational Dynamics*, vol. 27, n. 3, págs. 24-38.
- Lepak, D.P. y Snell, S.A. (2002): "Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, human resource configurations", *Journal of Management*, vol. 28, n. 4, págs. 517-43.
- Levinthal, D.A. y March, J.G. (1993): "The Myopia of Learning", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 2, págs. 95-112.
- Lewis, O. (1998): "The culture of poverty", *Society*, vol. 35, n. 2, págs. 7-9.
- Liao, S.H. y Wu, C.C. (2010): "System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation", *Expert Systems with Applications* vol. 37, págs. 1096-103.
- Lisboa, A.; Dionysis, S. y Lages, C. (2013): "Export market exploitation and exploration and performance", *International Marketing Review*, vol. 30, n. 3, págs. 211-30.
- Lopez-Cabral, A.; Pérez-Luño, A. y Valle-Cabrera, R. (2009): "Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity", *Human Resource Management*, vol. 48, n. 4, págs. 485-503.
- Losonci, D.; Kása, R.; Demeter, K.; Heidrich, B. y Jenei, I. (2017): "The impact of shop floor culture and subculture on lean production practices", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 37, n. 2, págs. 205-25.
- Lund, D.B. (2003): "Organizational culture and job satisfaction", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 18, n. 3, págs. 219-36.
- M., A.; de Bruijn, E.; Fisscher, O.; Searcy, C. y Steenhuis, H. (2009): "Process embedded design of integrated management systems", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 26, n. 3, págs. 261-82.
- MacKinnon, D.P.; Lockwood, C.M.; Hoffman, J.M.; West, S.G. y Sheets, V. (2002): "A comparison of methods to test mediated and other intervening variable effects", *Psychological Methods*, vol. 7, págs. 83-104.

- Mahadevappa, B. y Kotreshwar, G.* (2004): "Quality management practices in Indian ISO 9000 certified companies: an empirical evaluation", *Total Quality Management*, vol. 15, n. 3, págs. 295-305.
- March, J.G.* (1991): "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, vol. 2, n. 1, págs. 71-87.
- Martín-Castilla, J.I.* (2002): "Possible ethical implications in the deployment of the EFQM excellence model", *Journal of Business Ethics*, vol. 39, n. August, págs. 125-35.
- Marwa, S. y Zairi, M.* (2008): "An exploratory study of the reasons for the collapse of contemporary companies and their link with the concept of quality", *Management Decision*, vol. 46, n. 9, págs. 1342-70.
- Matzler, K.; Abfalter, D.E.; Mooradian, T.A. y Bailom, F.* (2013): "Corporate culture as an antecedent of successful exploration and exploitation", *International Journal of Innovation Management*, vol. 17, n. 5, págs. 1-23.
- Mavondo, F.T.; Chimhanzi, J. y Stewart, J.* (2005): "Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance", *European Journal of Marketing*, vol. 39, n. 11/12, págs. 1235-63.
- Mayondo, F. y Farrell, M.* (2003): "Cultural orientation: Its relationship with market orientation, innovation and organizational performance", *Management Decision*, vol. 31, n. 3, págs. 241-49.
- MBNQA* (2007), "Criteria for Performance Excellence," Commerce, U.S.D.o. (Ed.). Washington, DC: National Institute of Standards and Technology.
- McDermott, C.M. y Stock, G.N.* (1999): "Organizational culture and advanced manufacturing technology implementation", *Journal of Operations Management*, vol. 17, págs. 521-33.
- McGuiness, T. y R.E., M.* (2005): "The effect of market and learning orientation on strategy dynamics. The contributing effect of organizational change capability", *European Journal of Marketing*, vol. 30, n. 11/12, págs. 1306-26.
- Mehra, S.; Hoffman, J.M. y Sirias, D.* (2001): "TQM as a Management strategy for the next millennia", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 21, n. 5/6, págs. 855-76.
- Mello, J.E. y Stank, T.P.* (2005): " Linking firm culture and orientation to supply chain success", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 35, n. 8, págs. 542-54.
- Membrado Martínez, J.* (2002): *Innovación y mejora continua según el Modelo EFQM de Excelencia* Ed. Díaz de Santos. España.
- Membrado Martínez, J.* (2007): *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora. Planificación estratégica, BSC, Autoevaluación EFQM, Seis Sigma,... Un sencillo enfoque integrado para las PYMES con sentido común.* Ed. Díaz de Santos. España.
- Metri, B.A.* (2005): "TQM critical success factors for construction firms", *Management International*, vol. 1, n. 1, págs. 12-26.
- Mizuno, S.* (1989): *La Calidad Total en la Empresa.* Ed. T.G.P. Madrid.
- Molina-Castillo, F.-J.; Jimenez-Jimenez, D. y Munuera-Aleman, J.-L.* (2011): "Product competence exploitation and exploration strategies: The impact on new product performance through quality and innovativeness", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n. 7, págs. 1172-82.

- Moreno-Luzon, M.D.; Gil-Marques, M. y Valls-Pasola, J. (2013): "TQM, innovation and the role of cultural change", *Industrial Management + Data Systems*, vol. 113, n. 8, págs. 1149-68.
- Moreno-Luzón, M.D.; Peris, F.J. y González, T. Eds. (2001): *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Madrid: Prentice Hall.
- Morgan, R.E. (2004): "Marked- based organizational learning-theoretical reflections and conceptual insights", *Journal of Marketing Management*, vol. 20, págs. 67-103.
- Nabitz, U.; Severens, P.; Van der Brink, W. y Jansen, P. (2001): "Improving the EFQM model: an empirical study on model development and theory building using concept mapping", *Total Quality Management*, vol. 12, n. 1, págs. 69-81.
- Naor, M.; Goldstein, S.M.; Linderman, K.W. y Schroeder, R.G. (2008): "The role of culture as driver of quality management and performance: infraestructure versus core quality practices", *Decision Sciences*, vol. 39, n. 4, págs. 671-702.
- Naor, M.; Liderman, K. y Schroeder, R.G. (2010): "The globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance", *Journal of Operations Management*, vol. 28, n. 3, págs. 194-205.
- Naranjo-Valencia, J.C.; Jiménez Jiménez, D. y Sanz-Valle, R. (2011): "Innovation or imitation? The role of organizational culture", *Management Decision*, vol. 49, n. 1, págs. 55-72.
- Nemaich, L.A. y Vera, D. (2009): "Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition", *The Leadership Quarterly*, vol. 20, n. 1, págs. 19-33.
- Nevis, E.C.; DiBella, A.J. y Gould, J.M. (1995): "Understanding organizations as learning systems", *Sloan Management review*, vol. 36, n. 2, págs. 73-85.
- Newman, J. (2001): *Modernising Governance: New Labour, Policy and Society*. Ed. Sage. London.
- Nielsen, B.B. y Gudergan, S. (2012): "Exploration and exploitation fit and performance in international strategic alliances", *International Business Review*, n. 21, págs. 558-74.
- Nitzl, C.; Roldán, J.L. y Cepeda Carrión, G. (2016): "Mediation Analysis in Partial Least Squares Path Modeling: Helping Researchers Discuss More Sophisticated Models", *Industrial Management & Data Systems*, vol. 116, n. 0.
- Nonaka, I. (1991): "The knowledge-creating company", *Harvard Business Review*, vol. 69, n. 6, págs. 99-104.
- Nunnally, J.C. (1978): *Psychometric theory*. Ed. McGraw-Hill. New York.
- O'Reilly, C.A.; Chatman, J. y Caldwell, D.F. (1991): "People and organizacional culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit", *Academy of management journal*, vol. 14, n. 3, págs. 487-516.
- O'Toole, J. (1996): *El liderazgo del cambio: cómo superar la ideología de la comodidad y la tiranía de la costumbre*. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
- O'Reilly, C.A. y Tushman, M.L. (2008): "Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma ", *Research in Organizational Behavior*, vol. 28, págs. 185-206.
- Oakland, J. (1989): *Total Quality Management*. Ed. Butterworth. London.
- Obendhain, A.M. y Johnson, W.C. (2004): "Product and Process Innovation in Service Organizations: The Influence of Organizational Culture in Higher Education

- Institutions", *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, vol. 9, n. 3, págs. 91-113.
- Ogbonna, E. y Harris, L.C.* (2000): "Leadership Style, Organisational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, págs. 766-88.
- Ooi, K.B.* (2012): "The effectiveness of TQM: A stimulator for knowledge distribution? ", *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 23, n. 5-6, págs. 653-71.
- Osterman, P.* (1994): "How common is workplace transformation and who adopts it? ", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, págs. 173-88.
- Ouchi, W.G. Ed.* (1981): *Theory Z: How American Business can meet the Japanese challenge*. Boston.
- Ozawa, M.* (1988): *Total Quality Control and Management*. Ed. JUSE Press. Tokyo.
- Padrón Robaina, V.* (1996): "Análisis comparativo de los distintos enfoques en la gestión de la calidad total", *ESIC Market*, vol. 93, págs. 147-58.
- Page, R. y Curry, A.* (2000): "TQM-a holistic view. The International Bi-Monthly for Total Quality Management", *The TQM Magazine*, vol. 12, n. 1, págs. 11-17.
- Pakdil, F. y Leonard, K.M.* (2015): "The effect of organizational implementing and sustaining lean processes", *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 26, n. 5, págs. 725-43.
- Paladino, A.* (2009): "Financial champions and masters of innovation: analyzing the effects of balancing strategic orientations", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 26, págs. 616-26.
- Pantouvakis, A. y Bouranta, N.* (2017): "Agility, organisational learning culture and relationship quality in the port sector", *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 28, n. 3-4, págs. 366-78.
- Pearch, C. y Kitka, J.* (2000a): "Defining ISO 9000:2000", *Appliance Manufacturer*, vol. 48, n. 6, págs. 75-76.
- Pearch, C. y Kitka, J.* (2000b): "ISO 9000:2000, the new kid on the block", *Machine Design*, vol. 72, n. 14, págs. 30-35.
- Peiro, J.M.* (1989): "La cultura organizativa como concepto global", *Informació Psicológica*, vol. 40, n. Diciembre, págs. 23-25.
- Pérez Fernández de Velasco, J.A.* (2010): *Gestión por procesos*. Ed. ESIC Editorial. Msdrid.
- Peters, T.J. y Waterman, R.H. Eds.* (1982): *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
- Pettigrew, A.M.* (1979): "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n. 4, págs. 570-81.
- Pettigrew, A.M. y Fenton, E.M.* (2000): *The Innovating Organisation*. Ed. Sage Publications. London.
- Piao, M.* (2014): "A long life after exploitation and exploration", *European Journal of Innovation Management* vol. 17, n. 2, págs. 209-28.
- Porter, L.J. y Tanner, S.J.* (1996): *Assessing Business Excellence*. Ed. Butterworth-Heinemann. Oxford.
- Powell, T.C.* (1995): "Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study", *Strategic Management Journal*, vol. 16, págs. 15-37.

- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1994): "Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?", *Strategic Management Journal*, vol. 15, n. Special issue, págs. 5-16.
- Prajogo, D.I. y McDermott, D.M. (2011): "The relationship between multidimensional organizational culture and performance", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 31, n. 7, págs. 712-35.
- Prajogo, D.I. y McDermott, D.M. (2005): "The relationship between total quality management practices and organizational cultures", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25, n. 11, págs. 1101-22.
- Preacher, K.J. y Hayes, A.F. (2008): "Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models", *Behavior Research Methods*, vol. 40, n. 3, págs. 879-91.
- Quinn, R.E. y Rohrbaugh, J. (1983): "A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis", *Management Science*, vol. 29, n. 3, págs. 363-77.
- Quintana García, C. y Benamides Velasco, C.A. (2008): "Innovative competence, exploration and exploitation: The influence of technological diversification", *Research Policy*, vol. 37, n. 4, págs. 492-507.
- Raisch, S.; Birkinshaw, J.; Probst, G. y Tushman, M.L. (2009): "Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance", *Organization Science*, n. 20, págs. 685-95.
- Rao Tummala, V.M.; Phillips, C.L.M. y Johnson, M. (2006): "Assessing supply chain management success factors: a case study", *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 11, n. 2, págs. 179-92.
- Reeves, C.A. y Bednar, D.A. (1994): "Defining Quality: Alternatives and Implications", *Academy of Management Review*, vol. 19, n. 3, págs. 419-45.
- Reinartz, W.J.; Haenlein, M. y Henseler, J. (2009): "An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance based SEM", *International Journal of Market Research*, vol. 26, n. 4, págs. 332-44.
- Reiner, G. (2002), "Analysis of critical factor of company success based on the EFQM Excellence Model," in *Proceeding of the 7th world Congress for Total Quality Management Vol. 2. Verona (Italy)*.
- Rezaei, G.; Gholami, H.; Shaharou, A.B.M.; Zameri Mat Saman, M. y Sadeghi, L. (2017): "Shared knowledge mediated correlation between cultural excellence and organisational performance ", *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 28, n. 3-4, págs. 427-58.
- Rhee, J.; Park, T. y Lee, D.H. (2010): "Drivers of innovativeness and performance for innovative smes in south korea: Mediation of learning orientation", *Technovation*, vol. 30, n. 1, págs. 65-75.
- Robbins, P.S. y Coulter, M. (2010): *Administración*. Ed. Pearson Educación. México.
- Robbins, S. (1994): *Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica*. Ed. Pearson Educación. México.
- Roberts, N. y Thatcher, J. (2009): "Conceptualizing and testing formative constructs: Tutorial and annotated example", *ACM SIGMIS Database*, vol. 40, n. 3, págs. 9-39.

- Roh, J.J.; Hong, P. y Park, Y. (2008): "Organizational culture and supply chain strategy: a framework for effective information flows", *Journal of Enterprise Information Management* vol. 21, n. 4, págs. 361-76.
- Roldán, J.L.; Leal-Rodríguez, A.L. y Leal, A.G. (2012): "The influence of organisational culture on the Total Quality Management programme performance", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 18, págs. 183-89.
- Roldán, J.L. y Sánchez-Franco, M.J. (2012): "Variance-based structural equation modeling: Guidelines for using partial least squares in information systems research", en *Research Methodologies, Innovations and Philosophies in Software Systems Engineering and Information Systems*, Eds. Mora, M. y Gelman, O. y Steenkamp, A. y Raisinghani, M. Hershey, PA: 193-221.
- Ross, J.E. (1993): *Total Quality Management. Text, cases and readings*. Ed. Delray Beach, FL: St. Lucie Press.
- Rottig, D. (2017): "Meta-analyses of culture's consequences for acquisition performance ", *International Journal of Emerging Markets*, vol. 12, n. 1, págs. 8-37.
- Rousseau, D. (1990): "Quantitative assessment of organizational culture: The case for multiple measures. ", *Frontiers in industrial and organizational psychology*, vol. 3, págs. 153-92.
- Ruiz-Canela López, J. (2003): *La gestión por Calidad Total en la empresa moderna*. Ed. RA-MA Editorial. Madrid.
- Rungtusanatham, M.; Ogden, J.A. y Wu, B. (2003): "Advancing theory development in total quality management: A "Deming management method", *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 23, n. 7/8, págs. 918-36.
- Russell, S. (2000): "ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: competition or co-operation?", *Total Quality Management*, vol. 11, n. 4-6, págs. 657-65.
- Sackmann, S. (2010): *Assessment, evaluation, improvement: Success through Corporate Culture*. Ed. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.
- Saha, N.; Chatterjee, B.; Gregar, A. y Sáha, P. (2016): "The impact of SHRM on sustainable organizational learning and performance development", *International Journal of Organizational Leadership*, vol. 5, págs. 63-75.
- Sandbrook, M. (2001): "Using the EFQM Excellence Model as a framework for improvement and change", *Journal of Change Management*, vol. 2, n. 1, págs. 83-90.
- Santos-Vijande, M.L. y Álvarez-González, L.I. (2007): "TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey", *International Journal of Business Science and Applied Management*, vol. 2, n. 2, págs. 21-41.
- Sanz-Valle, R.; Naranjo-Valencia, J.C.; Daniel Jiménez-Jiménez, D. y Perez-Caballero, L. (2011): "Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture", *Journal of Knowledge Management*, vol. 15, n. 6, págs. 997-1015.
- Sarabia, F.J. (1999): *Metodología para la investigación en Marketing y Dirección de Empresas*. Ed. Pirámide. Madrid.
- Saraph, J.V.; Benson, P.G. y Schroeder, R. (1989): "An instrument for measuring the critical factors of quality management", *Decision Sciences*, vol. 20, n. 4, págs. 810-29.
- Schein, E. (2010): *Organizational Culture and Leadership*. Ed. John Wiley & Sons. California.
- Schein, E.H. Ed. (1985): *The corporate culture and leadership. A dynamic vision*. Barcelona: Plaza y Janés.

- Schein, E.H. Ed.* (1992): *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, H.E.* (1984): "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", *Sloan management review*, vol. 25, n. 2, págs. 3-16.
- Schein, H.E.* (1996): "Culture: The Missing Concept in Organization Studies", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n. 2, págs. 229-40.
- Schneider, B.; Brief, A.P. y Guzzo, R.A.* (1996): "Creating the climate and culture for success", *Organisational Dynamics*, n. Spring, págs. 17-29.
- Schneider, B.; Ehrhart, M. y Macey, W.* (2013): "Organizational climate and culture ", *Annual Review of Psychology*, vol. 64, págs. 361-88.
- Schwartz, H. y Davis, S.* (1981): "Matching Corporate Culture and Business Strategy", *Organizational Dynamics*, vol. 10, págs. 30-48.
- Senge, P.M.* (1990): *The Fifth Discipline: The art & practice of the learning organization*. Ed. Random House. London.
- Sethia, N. y Von Glinow, M.* (1985): "Arriving at Four Cultures by Managing the Reward System", en *Gaining Control of the Corporate Culture*, Ed. Kilmann, S., Serpa and Associates. San Francisco: Jossey Bass.
- Shrivastava, P.* (1983): "A typology of organizational learning systems", *Journal of Management Studies*, vol. 20, n. 1, págs. 7-28.
- Sila, I. y Ebrahimpour, M.* (2002): "An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 19, n. 7, págs. 902-70.
- Slater, S.F. y Narver, J.C.* (1995): "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, vol. 59, n. 3, págs. 63-74.
- Smircich, L.* (1983): "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n. 3, págs. 339-58.
- Snell, S.A. y Dean, J.W.* (1992): "Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective ", *Academy of Management Review*, vol. 35, n. 3, págs. 1-23.
- Sousa-Poza, A.; Nystrom, H. y Weibe, H.* (2001): "A cross-cultural study of the differing effects of corporate culture on TQM in three countries", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 18, n. 7, págs. 744-61.
- Spanjol, J.; Qualls, W.J. y Rosa, J.* (2011): "How many and what kind? The role of strategic orientation in new product ideation", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 28, n. 2, págs. 236-50.
- Spencer, B.A.* (1994): "Models of Organization and Total Quality Management: A Comparison and Critical Evaluation", *Academy of Management Review*, vol. 19, n. 3, págs. 446-71.
- Spender, J.* (1993): "Competitive advantage from tacit knowledge? Unpacking the concept and its strategic limitations", *Academy of Management Best Paper Proceedings*, págs. 37-41.
- Stock, G.N.M. y Gowen, C.R.* (2007): "Organizational Culture, Critical Success Factors, and the Reduction of Hospital Errors", *International Journal of Productions Economics*, vol. 106, n. 2, págs. 368-92.

- Storey, C. y Hughes, M. (2013): "The relative impact of culture, strategic orientation and capability on new service development performance", *European Journal of Marketing*, vol. 47, n. 5/6, págs. 833-56.
- Suárez, E.; Roldán, J.L. y Calvo-Mora, A. (2014): "A structural analysis of the EFQM model: an assessment of the mediating role of process management", *Journal of Business Economics and Management*, vol. 15, n. 5, págs. 862-85.
- Swink, M. y Zsidisin, G. (2006): "On the benefits and risks of focused commitment to supplier", *Industrial Journal of Production Research* vol. 44, págs. 4223-40.
- Taguchi, G. (1986): *Introduction to quality engineering: designing quality into products and processes*. Ed. Asian Productivity Organization. Tokyo.
- Takeuchi, H. y Quelch, J.A. (1983): "Quality is more than making a good product", *Harvard business review*, vol. 61, págs. 139-46
- Tan, K.C. (2002): "A comparative study of 16 national quality awards", *The TQM Magazine*, vol. 14, págs. 165-71.
- Tarí, J.J. (2006): "An EFQM model self-assessment exercise at a Spanish university", *Journal of Educational Administration*, vol. 44, n. 2, págs. 170-88.
- Tarí, J.J.; Molina, F.J. y Castejón, J.L. (2007): "The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes", *European Journal of Operational Research*, vol. 183, págs. 483-501.
- Tarí, J.J. y Sabater, V. (2004): "Quality tools and techniques: Are they necessary for quality management?", *Industrial Journal of Production Economics*, vol. 92, págs. 267-80.
- Tata, J. y Prasad, S. (1998): "Cultural and structural constraints on total quality management implementation", *Total Quality Management and Business Excellence*, vol. 9, n. 8, págs. 703-10.
- Teece, D.J. (1998): "Capturing value from knowledge asset: The new economy, markets for know-how, and intangible assets", *California Management Review*, vol. 40, n. 3, págs. 55-79.
- Tsai, M.T. y Huang, Y.C. (2008): "Exploratory learning and new product performance: The moderating role cognitive skills and enviromental uncetainty", *Journal of High Technology management Research*, vol. 19, págs. 83-93.
- Tunstall, W. (1983): "Cultural Transition at A.T.T", *Solvan Management Review*, vol. 25, n. 1, págs. 15-26.
- Uotila, J.; Maula, M.; Keil, T. y Zahra, S.A. (2009): "Exploration, exploitation, and financial performance: analysis of S&P 500 corporations", *Strategic Management Journal*, vol. 30, n. 2, págs. 221-31.
- Urbach, N. y Ahlemann, F. (2010): "Structural equation modeling in information systems research using partial least squares", *Journal of Information Technology Theory and Application*, vol. 11, n. 2, págs. 5-40.
- Valmohammadi, C. y Roshanzamir, S. (2015): "The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and Performance", *Industrial Journal of Production Economics* vol. 164, págs. 167-78.
- Van der Wiele, T. y Brown, A. (2002): "Quality management over a decade: A longitudinal study", *The International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 19, n. 5, págs. 508-23.

- Weckenmann, A.; Akkasoglu, G. y Werner, T. (2015): "Quality management – history and trends", *The TQM Journal*, vol. 27, n. 3, págs. 281-93.
- Weerawardena, J.; O’Cass, A. y Julian, C. (2006): "Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance", *Journal of Business Research*, vol. 59, págs. 37-45.
- Westbrook, J. (1993): "Taking a multivariate approach to total quality management ", *Industrial Management*, vol. March/April, págs. 2-3.
- Westlund, A.H. (2001): "Measuring environmental impact on society in the EFQM system", *Total Quality Management*, vol. 12, n. 1, págs. 125-35.
- Wheelwright, S.C. y Hayes, R.H. (1985): "Competing through Manufacturing ", *Harvard Business Review*, vol. January-February, págs. 99-109
- Wilkins, A.L. y Ouchi, W.G. (1983): "Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n. 9, págs. 468-81.
- Wilson, D.D. y Collier, D.A. (2000): "An empirical investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award causal model", *Decision Sciences*, vol. 31, n. 2, págs. 361-83.
- Winn, B.A. y Cameron, K.S. (1998): "Organizational Quality: An Examination of Baldrige National Quality Framework", *Research in Higher Education*, vol. 39, n. 5, págs. 491-512.
- Wu, S.J. (2015): "The impact of quality culture on quality management practices and performance in Chinese manufacturing firms", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 32, n. 8, págs. 799-814.
- Yalcincaya, G.; Calantone, R.J. y Griffith, D.A. (2007): "An examination of exploration and exploitation capabilities: Implications for product innovation and market performance", *Journal of International Marketing*, n. 15, págs. 63-93.
- Yamakawa, Y.; Yang, H. y Lin, Z. (2011): "Exploration versus exploitation in alliance portfolio: Performance implications of organizational, strategic, and environmental fit", *Research Policy*, vol. 40, n. 2, págs. 287-96.
- Yeo, G. y Neal, A. (2004): "A multilevel analysis of effort, practice and performance: Effects ability, conscientiousness and goal orientation", *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, n. 2, págs. 231-47.
- Yeung, K.O.; Brockbank, J.W. y Ulrich, D.O. (1991): "Organizational cultures and human resources practices: an emperical assessment", *Research in Organizational Change and Development*, vol. 5, págs. 59-82.
- Yong, J. y Wilkinson, A. (2001): "Rethinking total quality management", *Total Quality Management*, vol. 12, n. 2, págs. 247-58.
- Yu, L. (2007): "Corporate culture in numbers", *MIT Sloan Management Review*, vol. 48, n. 3, págs. 4-9.
- Yu, T. y Wu, N. (2009): "A Review of Study on the Competing Values Framework", *International Journal of Business and Management*, vol. 4, n. 7, págs. 37-42.
- Yusof, S.M. y Aspinwall, E. (1999): "Critical Success Factors for Total Quality Management Implementation in Small and Medium Enterprise", *Total Quality Management*, vol. 10, n. 4/5, págs. 803-09.

- Zammuto, R.F. y Krakower, J.Y. (1991): "Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture", *Organizational Change and Development*, vol. 5, págs. 82-114.
- Zeithaml, V.A. (1988): "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing*, vol. 52, n. July, págs. 2-22.
- Zeitz, G.; Johannesson, R. y Ritchie, J.E. (1997): "Employee Survey Measuring Total Quality Management Practices and Culture", *Group and Organization Management*, vol. 22, n. 4, págs. 414-44.
- Zhang, H.; Wu, F. y Cui, A.S. (2015): "Balancing market exploration and market exploitation in product innovation: A contingency perspective", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 32, n. 3, págs. 297-313.
- Zhang, M. y Tansuhaj, P. (2007): "Organizational Culture, Information Technology Capability, and Performance: The Case of Born Global Firms", *Multinational Business Review*, vol. 15, n. 3, págs. 43-77.
- Zhu, Z. y Scheuermann, L. (1999): "A comparison of quality programmes: total quality management and ISO 9000", *Total Quality Management*, vol. 10, n. 2, págs. 291-7.
- Zink, Z.L. y Schmidt, A. (1995): "Measuring universities against the European quality award criteria", *Total Quality Management*, vol. 6, n. 5/6, págs. 547-62.
- Zirak, A. (2015): "Implementation of learning organization components in Ardabil social security hospital", *International Journal of Organizational Leadership*, vol. 3, n. 4, págs. 200-12.
- Zu, X.; Robbins, T.L. y Fredendall, L.D. (2010): "Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices", *Industrial Journal of Production Economics*, vol. 123, págs. 86-106.
- Zu, X.; Zhou, H.; Zhu, X. y Yao, D. (2011): "Quality management in China: the effects of firm characteristics and cultural profile", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 28, n. 8, págs. 800-21.

ANEXO



ENCUESTA SOBRE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA ESPAÑOLA

INSTRUCCIONES:

- ✓ El cuestionario se contesta de forma sencilla (10 minutos).
- ✓ Por favor, conteste a todas las preguntas. No existen respuestas incorrectas. Sólo queremos conocer su opinión ya que es importante para nosotros. Si de alguna de las preguntas no está totalmente seguro de la respuesta, no importa, nos interesa su estimación.
- ✓ Toda la información obtenida será tratada de forma confidencial y global, para fines únicamente de investigación en el ámbito universitario.
- ✓ Si tiene alguna duda en cualquier aspecto, no dude en contactar con nosotros.

SECCION A

Indique el producto principal que realiza la empresa:

La dirección de su empresa ...	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
Ha definido claramente la visión y misión de la organización	1	2	3	4	5
Se implica activamente en las actividades de mejora	1	2	3	4	5
Estimula y fomenta la colaboración entre los miembros de la organización	1	2	3	4	5
Adecua la estructura de la organización para apoyar la implantación de su política y estrategia	1	2	3	4	5
Ha desarrollado e implantado un sistema de gestión por procesos	1	2	3	4	5
Se preocupa por que se midan, revisen y mejoren los resultados de los procesos	1	2	3	4	5
Se esfuerza por satisfacer las necesidades de los clientes	1	2	3	4	5
Se esfuerza por satisfacer las necesidades de las organizaciones colaboradoras	1	2	3	4	5
Asume sus compromisos en materia de responsabilidad social	1	2	3	4	5
Comunica personalmente la misión, valores, política y estrategia y objetivos a los empleados	1	2	3	4	5
Es accesible, escucha de manera activa y responde a las personas que integran la organización	1	2	3	4	5
Reconoce los esfuerzos de personas y equipos, de todos los niveles de la organización	1	2	3	4	5
Lidera la realización de los cambios en la empresa	1	2	3	4	5
Garantiza la inversión, los recursos y el apoyo necesarios para el cambio	1	2	3	4	5
Comunica los cambios y motivos a los empleados y otros grupos de interés afectados	1	2	3	4	5

Respecto al proceso de planificación estratégica en su empresa:	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
Se recoge y analiza información para definir el mercado en el que opera la empresa	1	2	3	4	5
Se identifican y anticipan las necesidades de clientes, empleados, organizaciones colaboradoras, sociedad y accionistas	1	2	3	4	5
Se identifican y anticipan los avances que se producen en el mercado y de la competencia	1	2	3	4	5
Se analiza la información de los indicadores internos	1	2	3	4	5
Se analizan los datos obtenidos sobre la posición competitiva de la organización	1	2	3	4	5
Se analizan los datos sobre cuestiones sociales, medioambientales, de seguridad y legales	1	2	3	4	5
Se desarrolla y actualiza la política y estrategia de manera coherente con la visión y misión	1	2	3	4	5
Se trata de equilibrar las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés	1	2	3	4	5
Se desarrollan continuamente estándares sociales y medioambientales con las organizaciones colaboradoras	1	2	3	4	5
Se definen los procesos clave que permiten llevar a cabo la política y estrategia de la organización	1	2	3	4	5
Se determinan claramente los propietarios de los procesos clave	1	2	3	4	5
Se revisa la efectividad de los procesos a la hora de implantar la política y estrategia	1	2	3	4	5

En cuanto al personal:	Muy desacuerdo	en		Muy acuerdo	de
Se implica a los empleados y sus representantes en el desarrollo de estrategias de RRHH	1	2	3	4	5
Se alinean la estrategia de personal con la estrategia y estructura organizativa de la empresa	1	2	3	4	5
Se garantiza la equidad en el empleo, incluido políticas y planes de igualdad de oportunidades	1	2	3	4	5
Se desarrollan planes de formación y desarrollo ajustadas a las capacidades actuales y futuras	1	2	3	4	5
Se desarrolla la capacidad de trabajar en equipo	1	2	3	4	5
Se evalúa el rendimiento de las personas, ayudándoles a mejorar	1	2	3	4	5
Se fomenta y apoya la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora	1	2	3	4	5
Se estimula la implicación y un comportamiento innovador y creativo de los empleados	1	2	3	4	5
Se forma a los directivos para que el personal actúe con independencia	1	2	3	4	5
Se desarrollan políticas y estrategias de comunicación basados en necesidades de comunicación	1	2	3	4	5
Se fomenta la comunicación vertical y horizontal	1	2	3	4	5
Se promueve que el conocimiento se comparta	1	2	3	4	5
Se alinean temas de remuneración, despidos y otros asuntos laborables con la estrategia	1	2	3	4	5
Se da reconocimiento a los empleados para su implicación y asunción de responsabilidades	1	2	3	4	5
Se conciencia e implica en temas de higiene, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social	1	2	3	4	5

En su empresa:	Muy desacuerdo	en		Muy acuerdo	de
Se identifican las oportunidades para establecer alianzas con otras organizaciones	1	2	3	4	5
En caso de alianzas se asegura que la cultura de la organización con la que se establece una alianza es compatible con la propia.	1	2	3	4	5
En caso de alianzas se crean sinergias con las mismas al mejorar los procesos y la cadena cliente/proveedor	1	2	3	4	5
Se utilizan los recursos económicos y financieros en apoyo de la estrategia	1	2	3	4	5
Se evalúan las inversiones y desinversiones en activos tangibles e intangibles	1	2	3	4	5
Se controlan los riesgos económicos y financieros	1	2	3	4	5
Se gestiona el mantenimiento de los activos físicos para maximizar su vida útil	1	2	3	4	5
Se gestiona la seguridad y ergonomía de los activos	1	2	3	4	5
Se optimizan los inventarios	1	2	3	4	5
Se evalúa el impacto de tecnologías alternativas y emergentes en la organización y la sociedad	1	2	3	4	5
Se desarrolla una tecnología innovadora y respetuosa con el medio ambiente	1	2	3	4	5
Se usan las Tecnologías de la Información y Comunicación para mejorar la eficacia	1	2	3	4	5
Se identifican las necesidades de información y conocimiento de la organización	1	2	3	4	5
Se facilita el acceso a la información a todos aquellos que deben conocerla	1	2	3	4	5
Se genera un clima de innovación y creatividad con el uso de la información y el conocimiento	1	2	3	4	5

En su empresa:	Muy desacuerdo	en		Muy acuerdo	de
Se han identificado y descrito los procesos clave	1	2	3	4	5
Se implantan indicadores de proceso y se establecen objetivos de rendimiento	1	2	3	4	5
Se revisa la eficacia de los procesos a la hora de hacer realidad la política y estrategia	1	2	3	4	5
Se identifican y priorizan oportunidades de mejora continua	1	2	3	4	5
Se introducen nuevos diseños de procesos y tecnologías que facilitan las operaciones	1	2	3	4	5
Se forma a los empleados para trabajar en procesos nuevos o modificados	1	2	3	4	5
Se utilizan investigaciones de mercado, encuestas de clientes u otra información para determinar las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes en cuanto a productos y servicios	1	2	3	4	5
Se comprende el valor potencial de las nuevas tecnologías en los productos y servicios	1	2	3	4	5
Se utiliza la creatividad y competencias clave de las personas de la organización para desarrollar productos y servicios competitivos	1	2	3	4	5
Los productos elaborados siguen fielmente las especificaciones del diseño	1	2	3	4	5
Se promueve que los consumidores conozcan y valoren nuestros productos y servicios	1	2	3	4	5
Se presta un adecuado servicio de atención al cliente	1	2	3	4	5
Se determinan y satisfacen los requisitos de los clientes fruto del contacto habitual con ellos	1	2	3	4	5
Se gestiona la información procedente de los contactos habituales, quejas y reclamaciones	1	2	3	4	5
Se promueve la creatividad e innovación en las relaciones de venta y postventa al cliente	1	2	3	4	5

Señale cómo han evolucionado en los últimos 3 años los siguientes indicadores:	ha disminuido considerablemente		ha permanecido estable		ha aumentado considerablemente
El grado de satisfacción de los clientes	1	2	3	4	5
La opinión de los clientes sobre la calidad de diseño de nuestros productos	1	2	3	4	5
La opinión de los clientes sobre la calidad de fabricación de nuestros productos	1	2	3	4	5
La cuota de mercado	1	2	3	4	5
La cantidad de quejas y reclamaciones de clientes:	1	2	3	4	5
El grado de fidelidad de nuestros clientes	1	2	3	4	5
La motivación de los trabajadores hacia la mejora de la organización	1	2	3	4	5

La satisfacción de los empleados con su trabajo	1	2	3	4	5
La imagen que los trabajadores tienen de la empresa	1	2	3	4	5
La participación de los trabajadores en la mejora de la organización	1	2	3	4	5
La seguridad e higiene en el trabajo	1	2	3	4	5
La capacitación de los trabajadores	1	2	3	4	5
El conocimiento de nuestra organización por parte de la sociedad	1	2	3	4	5
La buena imagen ante la sociedad de la empresa	1	2	3	4	5
La importancia que la sociedad local concede a nuestra empresa	1	2	3	4	5
La satisfacción con las relaciones con las administraciones públicas	1	2	3	4	5
La facilidad para obtener permisos y otros documentos oficiales	1	2	3	4	5
Los reconocimientos de entidades como organizaciones empresariales, sindicales o públicas	1	2	3	4	5
La productividad de nuestra empresa	1	2	3	4	5
El coste unitario de producción de nuestros productos	1	2	3	4	5
El margen comercial de nuestra empresa	1	2	3	4	5
Los beneficios de nuestra empresa	1	2	3	4	5
El valor de mercado de nuestra empresa	1	2	3	4	5
La rentabilidad de nuestra empresa	1	2	3	4	5

Reparta 100 puntos entre los siguientes elementos en función del peso que usted considera que tienen para alcanzar el éxito empresarial:

La existencia de un adecuado liderazgo en la organización.	
Una adecuada definición de la política y la estrategia de la empresa.	
Una correcta gestión de los recursos humanos.	
Una buena gestión de los recursos (financieros, tecnológicos, materiales) y de las alianzas.	
TOTAL	100%

Reparta 100 puntos entre los siguientes resultados en función de la importancia que se les concede en su organización:

Los resultados con los clientes.	
Los resultados con los trabajadores.	
Los resultados con la sociedad.	
Los resultados financieros.	
TOTAL	100%

SECCION B

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones con respecto a la realidad de su empresa (1: muy en desacuerdo, 5: muy de acuerdo):

	Muy en desacuerdo		Muy de acuerdo		
Los responsables de los principales departamentos de la empresa aceptan su responsabilidad en materia de calidad	1	2	3	4	5
Los directivos de la empresa lideran el desarrollo de la mejora continua	1	2	3	4	5
La gestión de la planta se evalúa en función de la calidad de la producción	1	2	3	4	5
La dirección anima a los trabajadores para que participen activamente en el proceso productivo	1	2	3	4	5
Se recompensa a los trabajadores y directivos por la mejora en la calidad	1	2	3	4	5
Se ofrecen incentivos de grupo para premiar ideas de mejora de la calidad	1	2	3	4	5
Se utilizan incentivos no monetarios para recompensar mejoras en la calidad	1	2	3	4	5
Los procesos en nuestra planta están diseñados a prueba de fallos	1	2	3	4	5
Hacemos uso de técnicas estadísticas para reducir la variabilidad en los procesos	1	2	3	4	5
Se utilizan carteles en la planta productiva con información acerca del ratio de defectos	1	2	3	4	5
Existen gráficos en la planta productiva que muestran la frecuencia de averías y paradas de la producción	1	2	3	4	5
Los trabajadores son siempre informados cuando realizan un buen trabajo	1	2	3	4	5
La información relativa a la calidad está disponible para todos los trabajadores	1	2	3	4	5

En nuestra planta se insiste en la necesidad de poner todas las herramientas en su sitio tras su uso	1	2	3	4	5
Nos enorgullecemos de mantener nuestra planta de producción limpia y ordenada	1	2	3	4	5

Se revisa con precisión el diseño de los nuevos productos antes de que empiecen a producirse y venderse	1	2	3	4	5
Los requerimientos de los clientes se analizan con detalle en el proceso de diseño de nuevos productos	1	2	3	4	5
La calidad de los nuevos productos nos preocupa más que su coste	1	2	3	4	5
La calidad de los nuevos productos nos preocupa más que cumplir los plazos previstos para su entrega	1	2	3	4	5

Los trabajadores de planta se involucran en gran medida antes de introducir cambios en los productos o de introducir productos nuevos	1	2	3	4	5
Los responsables de producción están muy involucrados antes del lanzamiento de un nuevo producto	1	2	3	4	5
En el diseño de nuevos productos trabajamos en equipos con miembros de áreas distintas	1	2	3	4	5

En la selección de empleados valoramos su capacidad para trabajar en equipo	1	2	3	4	5
En la selección de empleados valoramos su habilidad de resolución de problemas	1	2	3	4	5
En la selección de empleados valoramos sus valores morales y éticos	1	2	3	4	5

Nuestros operarios de planta trabajan siempre en equipos					
A la hora de resolver problemas tenemos en cuenta la opinión y las ideas de todos los miembros del equipo antes de tomar una decisión	1	2	3	4	5
En los últimos tres años se han resuelto muchos problemas a través de reuniones de grupo	1	2	3	4	5

Tratamos de establecer relaciones a largo plazo con nuestros proveedores	1	2	3	4	5
Nuestros proveedores participan en nuestro proceso de desarrollo de nuevos productos	1	2	3	4	5
A la hora de elegir proveedores el criterio principal es la calidad de sus productos	1	2	3	4	5
Preferimos trabajar con pocos proveedores pero que suministren gran calidad	1	2	3	4	5

Estamos frecuentemente en contacto con nuestros clientes	1	2	3	4	5
Nuestros clientes nos suelen mandar información relativa a nuestra calidad y a los pedidos que les enviamos	1	2	3	4	5

SECCION C

6. ¿Está su empresa certificada por la norma ISO 9001?

Sí . Indique el ORGANISMO CERTIFICADOR:

NO

7. ¿Se ha evaluado su empresa según el modelo EFQM en los últimos dos años?

NO

SíIndique la franja de puntuación obtenida:

0-200 200-300 300-400 400-500 >500

8. (Conteste SÓLO si alguna de las dos respuestas anteriores ha sido afirmativa). La decisión de implantar un sistema de gestión de calidad puede ser básicamente o por **exigencias externas** (de los clientes o porque es una condición para poder concursar en ciertas convocatorias o evitarse otras auditorías externas), o **porque la empresa está internamente convencida** de que le va a traer beneficios o por una combinación de ambas razones. Gradúe de 1 a 5 la importancia que esas razones tuvieron a la hora de decidir implantar el sistema de gestión de calidad en su empresa teniendo en cuenta que un 1 sería que la razón ha sido fundamentalmente la exigencia externa y un 5 que la razón ha sido fundamentalmente el convencimiento interno:

ISO 9000	Exigencias externas	1	2	3	4	5	Convencimiento interno
----------	---------------------	---	---	---	---	---	------------------------

MODELO EFQM	Exigencias externas	1	2	3	4	5	Convencimiento interno
-------------	---------------------	---	---	---	---	---	------------------------




RRHH

ENCUESTA SOBRE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA ESPAÑOLA

INSTRUCCIONES:

- ✓ El cuestionario se contesta de forma sencilla (10 minutos).
- ✓ Por favor, conteste todas las preguntas. No existen respuestas correctas. Sólo queremos conocer su opinión ya que es importante para nosotros. Si de alguna de las preguntas no está totalmente seguro de la respuesta, no importa, nos interesa su estimación.
- ✓ Toda la información obtenida será tratada de forma confidencial y global, para fines únicamente de investigación en el ámbito universitario.
- ✓ Si tiene alguna duda en cualquier aspecto, no dude en contactar con nosotros.

SECCION A

Indique el producto principal que realiza la empresa:

La dirección de su empresa ...	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
	1	2	3	4	5
Se implica activamente en las actividades de mejora	1	2	3	4	5
Estimula y fomenta la colaboración entre los miembros de la organización	1	2	3	4	5
Adecua la estructura de la organización para apoyar la implantación de su política y estrategia	1	2	3	4	5
Se preocupa por que se midan, revisen y mejoren los resultados de los procesos	1	2	3	4	5
Se esfuerza por satisfacer las necesidades de los clientes	1	2	3	4	5
Se esfuerza por satisfacer las necesidades de la sociedad	1	2	3	4	5
Es accesible, escucha de manera activa y responde a las personas que integran la organización	1	2	3	4	5
Reconoce los esfuerzos de personas y equipos, de todos los niveles de la organización	1	2	3	4	5
Garantiza la inversión, los recursos y el apoyo necesarios para el cambio	1	2	3	4	5
Comunica los cambios y motivos a los empleados y otros grupos de interés afectados	1	2	3	4	5

Respecto al proceso de planificación estratégica en su empresa:	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
Se recoge y analiza información para definir el mercado en el que opera la empresa	1	2	3	4	5
Se identifican y anticipan los avances que se producen en el mercado y de la competencia	1	2	3	4	5
Se analizan los datos obtenidos sobre la posición competitiva de la organización	1	2	3	4	5
Se analizan los datos sobre cuestiones sociales, medioambientales, de seguridad y legales	1	2	3	4	5
Se desarrolla y actualiza la política y estrategia de manera coherente con la visión y misión	1	2	3	4	5
Se trata de equilibrar las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés	1	2	3	4	5
Se definen los procesos clave que permiten llevar a cabo la política y estrategia de la organización	1	2	3	4	5
Se revisa la efectividad de los procesos a la hora de implantar la política y estrategia	1	2	3	4	5

En cuanto al personal:	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
Se implica a los empleados y sus representantes en el desarrollo de estrategias de RRHH	1	2	3	4	5
Se alinean la estrategia de personal con la estrategia y estructura organizativa de la empresa	1	2	3	4	5
Se desarrollan planes de formación y desarrollo ajustadas a las capacidades actuales y futuras	1	2	3	4	5
Se desarrolla la capacidad de trabajar en equipo	1	2	3	4	5
Se fomenta y apoya la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora	1	2	3	4	5
Se estimula la implicación y un comportamiento innovador y creativo de los empleados	1	2	3	4	5
Se fomenta la comunicación vertical y horizontal	1	2	3	4	5
Se promueve que el conocimiento se comparta	1	2	3	4	5
Se alinean temas de remuneración, despidos y otros asuntos laborables con la estrategia	1	2	3	4	5
Se da reconocimiento a los empleados para su implicación y asunción de responsabilidades	1	2	3	4	5

En su empresa:	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
Se identifican las oportunidades para establecer alianzas con otras organizaciones	1	2	3	4	5
En caso de alianzas se crean sinergias con las mismas al mejorar los procesos y la cadena cliente/proveedor	1	2	3	4	5
Se utilizan los recursos económicos y financieros en apoyo de la estrategia	1	2	3	4	5
Se controlan los riesgos económicos y financieros	1	2	3	4	5
Se gestiona la seguridad y ergonomía de los activos	1	2	3	4	5
Se optimizan los inventarios	1	2	3	4	5
Se desarrolla una tecnología innovadora y respetuosa con el medio ambiente	1	2	3	4	5
Se usan las Tecnologías de la Información y Comunicación para mejorar la eficacia	1	2	3	4	5
Se facilita el acceso a la información a todos aquellos que deben conocerla	1	2	3	4	5
Se genera un clima de innovación y creatividad con el uso de la información y el conocimiento	1	2	3	4	5

En su empresa:	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
Se implantan indicadores de proceso y se establecen objetivos de rendimiento	1	2	3	4	5
Se revisa la eficacia de los procesos a la hora de hacer realidad la política y estrategia	1	2	3	4	5
Se identifican y priorizan oportunidades de mejora continua	1	2	3	4	5
Se forma a los empleados para trabajar en procesos nuevos o modificados	1	2	3	4	5
Se utilizan investigaciones de mercado, encuestas de clientes u otra información para determinar las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes en cuanto a productos y servicios	1	2	3	4	5
Se utiliza la creatividad y competencias clave de las personas de la organización para desarrollar productos y servicios competitivos	1	2	3	4	5
Se promueve que los consumidores conozcan y valoren nuestros productos y servicios	1	2	3	4	5
Se presta un adecuado servicio de atención al cliente	1	2	3	4	5
Se determinan y satisfacen los requisitos de los clientes fruto del contacto habitual con ellos	1	2	3	4	5
Se gestiona la información procedente de los contactos habituales, quejas y reclamaciones	1	2	3	4	5

Señale cómo han evolucionado en los últimos 3 años los siguientes indicadores:	ha disminuido considerablemente		ha permanecido estable	ha aumentado considerablemente	
La opinión de los clientes sobre la calidad de diseño de nuestros productos	1	2	3	4	5
La opinión de los clientes sobre la calidad de fabricación de nuestros productos	1	2	3	4	5
La cuota de mercado	1	2	3	4	5
La cantidad de quejas y reclamaciones de clientes	1	2	3	4	5
La motivación de los trabajadores hacia la mejora de la organización	1	2	3	4	5
La participación de los trabajadores en la mejora de la organización	1	2	3	4	5
La seguridad e higiene en el trabajo	1	2	3	4	5
La capacitación de los trabajadores	1	2	3	4	5
El conocimiento de nuestra organización por parte de la sociedad	1	2	3	4	5
La buena imagen ante la sociedad de la empresa	1	2	3	4	5
La satisfacción con las relaciones con las administraciones públicas	1	2	3	4	5
Los reconocimientos de entidades como organizaciones empresariales, sindicales o públicas	1	2	3	4	5
La productividad de nuestra empresa	1	2	3	4	5
El coste unitario de producción de nuestros productos	1	2	3	4	5
Los beneficios de nuestra empresa	1	2	3	4	5
La rentabilidad de nuestra empresa	1	2	3	4	5

SECCION B

Las habilidades y conocimientos de que disponen los empleados en la empresa...	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
Ayudan a minimizar los costes de producción o servicio	1	2	3	4	5
Permiten a la empresa responder a las nuevas demandas de los clientes	1	2	3	4	5
Crean valor para el cliente	1	2	3	4	5
Son necesarios para mantener productos y servicios de calidad	1	2	3	4	5
Permiten realizar mejoras en los procesos	1	2	3	4	5

Las habilidades y conocimientos que disponen los empleados en la empresa...	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
No los posee la competencia	1	2	3	4	5
Son muy difíciles de reemplazar	1	2	3	4	5
Son ampliamente considerados como los mejores en la industria	1	2	3	4	5
Son difíciles de imitar o duplicar por la competencia	1	2	3	4	5
Se ajustan a las necesidades específicas de la empresa	1	2	3	4	5

En su empresa, los empleados...	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
Tienen puestos de trabajo cuyo contenido varía con frecuencia	1	2	3	4	5
Pueden decidir cómo realizar su trabajo	1	2	3	4	5
Se sienten muy seguros de sí mismos a la hora de realizar su trabajo	1	2	3	4	5
Tienen una considerable independencia y libertad para realizar su trabajo	1	2	3	4	5
Poseen bastante control sobre lo que ocurre en su departamento	1	2	3	4	5

En su empresa, los empleados...	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
Están orgullosos de trabajar en la empresa	1	2	3	4	5
Se sienten comprometidos con la empresa	1	2	3	4	5
Tienen un sentimiento de pertenencia a la empresa	1	2	3	4	5
Sienten los problemas de la empresa como suyos propios	1	2	3	4	5
Estarían orgullosos de permanecer el resto de la carrera en la empresa	1	2	3	4	5

En su empresa ...	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
Las características de los directores están de acuerdo a la planificación estratégica	1	2	3	4	5
Se identifica el tipo de dirección necesario para el funcionamiento de la empresa a largo plazo	1	2	3	4	5
Se modifican los sistemas de retribución de la dirección para alcanzar los objetivos a largo plazo	1	2	3	4	5
Se diseñan formas de contratación para ayudar a implantar las estrategias de la empresa	1	2	3	4	5
Se evalúa el personal clave basado en su potencial para llevar a cabo metas estratégicas	1	2	3	4	5
Se describen los puestos de trabajo en base a lo que el trabajo puede suponer en el futuro	1	2	3	4	5
Se dirigen programas de desarrollo del personal para apoyar cambios estratégicos	1	2	3	4	5
El departamento de personal proporciona información de RRHH para las decisiones estratégicas	1	2	3	4	5
Hay una planificación de RRHH en el negocio, con procedimientos claros y formales	1	2	3	4	5
La alta dirección es capaz de comunicar efectivamente las metas y estrategias a los empleados	1	2	3	4	5

Considero a mi empresa como...	Muy desacuerdo	en		Muy acuerdo	de
Algo muy personal. Se parece a una gran familia	1	2	3	4	5
Muy dinámica y emprendedora. Los individuos están dispuestos a asumir riesgos	1	2	3	4	5
Muy formalizada y estructurada. Los individuos se rigen a través de procedimientos establecidos	1	2	3	4	5
Muy orientada a la producción. La principal preocupación es finalizar el trabajo. Los individuos no están implicados personalmente	1	2	3	4	5

En mi empresa, se ve al director como un...	Muy desacuerdo	en		Muy acuerdo	de
Un mentor, un experto, una figura paterna	1	2	3	4	5
Un emprendedor, un innovador, como alguien que asume riesgos	1	2	3	4	5
Un coordinador, un organizador o un administrador	1	2	3	4	5
Un productor, un técnico, como alguien preocupado fundamentalmente por aspectos técnicos	1	2	3	4	5

Mi empresa se mantiene unida por...	Muy desacuerdo	en		Muy acuerdo	de
La lealtad y la tradición. El compromiso de los trabajadores con su empresa es elevado	1	2	3	4	5
Su compromiso con la innovación y el desarrollo. Se pone mucho énfasis en ser los primeros	1	2	3	4	5
Las normas y las políticas formales. Se considera muy importante el mantener una organización que funcione de forma fluida	1	2	3	4	5
El énfasis que se pone en el cumplimiento de tareas y objetivos. Se comparte una orientación hacia la producción	1	2	3	4	5

Lo más importante en mi empresa son...	Muy desacuerdo	en		Muy acuerdo	de
Los recursos humanos. En su empresa es importante la cohesión y una moral alta	1	2	3	4	5
El crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. Es importante estar preparados para afrontar nuevos cambios y desafíos	1	2	3	4	5
La permanencia y la estabilidad. Es importante la eficiencia y la fluidez en las operaciones diarias	1	2	3	4	5
El éxito y la competitividad. Es importante establecer objetivos medibles	1	2	3	4	5

Con respecto a las prácticas de recursos humanos utilizadas en su empresa, ...	Muy desacuerdo	en		Muy acuerdo	de
Se utilizan diferentes métodos de selección para seleccionar al mejor candidato	1	2	3	4	5
La selección se basa en habilidades técnicas y capacidad de resolución de problemas	1	2	3	4	5
La selección va orientada a identificar habilidades relacionadas con la mejora de la calidad	1	2	3	4	5
Se proporciona una considerable cantidad de formación	1	2	3	4	5
La formación está orientada a proporcionar una variedad de competencias y polivalencia	1	2	3	4	5
La formación se basa en principios y herramientas de calidad y resolución de problemas	1	2	3	4	5
Las evaluaciones del rendimiento se utilizan para la mejora y desarrollo del empleado	1	2	3	4	5
La empresa realiza evaluaciones formales de rendimiento de manera habitual	1	2	3	4	5
Las evaluaciones se basan en el rendimiento del grupo o de la organización	1	2	3	4	5
Para fijar la retribución, se valora más la contribución del empleado que el puesto que ocupa	1	2	3	4	5
Los incrementos salariales se basan en el desarrollo personal y formación del empleado	1	2	3	4	5
Los incentivos en la retribución se fijan en función del rendimiento del equipo de trabajo	1	2	3	4	5



MK+INNOV

ENCUESTA SOBRE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA ESPAÑOLA

INSTRUCCIONES:

- ✓ El cuestionario se contesta de forma sencilla (10 minutos).
- ✓ Por favor, conteste todas las preguntas. No existen respuestas correctas. Sólo queremos conocer su opinión ya que es importante para nosotros. Si de alguna de las preguntas no está totalmente seguro de la respuesta, no importa, nos interesa su estimación.
- ✓ Toda la información obtenida será tratada de forma confidencial y global, para fines únicamente de investigación en el ámbito universitario.
- ✓ Si tiene alguna duda en cualquier aspecto, no dude en contactar con nosotros.

SECCION A

Indique el producto principal que realiza la empresa:

La dirección de su empresa ...	Muy en			Muy de	
	desacuerdo			acuerdo	
Se implica activamente en las actividades de mejora	1	2	3	4	5
Estimula y fomenta la colaboración entre los miembros de la organización	1	2	3	4	5
Adecua la estructura de la organización para apoyar la implantación de su política y estrategia	1	2	3	4	5
Se preocupa por que se midan, revisen y mejoren los resultados de los procesos	1	2	3	4	5
Se esfuerza por satisfacer las necesidades de los clientes	1	2	3	4	5
Se esfuerza por satisfacer las necesidades de la sociedad	1	2	3	4	5
Es accesible, escucha de manera activa y responde a las personas que integran la organización	1	2	3	4	5
Reconoce los esfuerzos de personas y equipos, de todos los niveles de la organización	1	2	3	4	5
Garantiza la inversión, los recursos y el apoyo necesarios para el cambio	1	2	3	4	5
Comunica los cambios y motivos a los empleados y otros grupos de interés afectados	1	2	3	4	5

Respecto al proceso de planificación estratégica en su empresa:	Muy en			Muy de	
	desacuerdo			acuerdo	
Se recoge y analiza información para definir el mercado en el que opera la empresa	1	2	3	4	5
Se identifican y anticipan los avances que se producen en el mercado y de la competencia	1	2	3	4	5
Se analizan los datos obtenidos sobre la posición competitiva de la organización	1	2	3	4	5
Se analizan los datos sobre cuestiones sociales, medioambientales, de seguridad y legales	1	2	3	4	5
Se desarrolla y actualiza la política y estrategia de manera coherente con la visión y misión	1	2	3	4	5
Se trata de equilibrar las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés	1	2	3	4	5
Se definen los procesos clave que permiten llevar a cabo la política y estrategia de la organización	1	2	3	4	5
Se revisa la efectividad de los procesos a la hora de implantar la política y estrategia	1	2	3	4	5

En cuanto al personal:	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
Se implica a los empleados y sus representantes en el desarrollo de estrategias de RRHH	1	2	3	4	5
Se alinean la estrategia de personal con la estrategia y estructura organizativa de la empresa	1	2	3	4	5
Se desarrollan planes de formación y desarrollo ajustadas a las capacidades actuales y futuras	1	2	3	4	5
Se desarrolla la capacidad de trabajar en equipo	1	2	3	4	5
Se fomenta y apoya la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora	1	2	3	4	5
Se estimula la implicación y un comportamiento innovador y creativo de los empleados	1	2	3	4	5
Se fomenta la comunicación vertical y horizontal	1	2	3	4	5
Se promueve que el conocimiento se comparta	1	2	3	4	5
Se alinean temas de remuneración, despidos y otros asuntos laborables con la estrategia	1	2	3	4	5
Se da reconocimiento a los empleados para su implicación y asunción de responsabilidades	1	2	3	4	5

En su empresa:	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
Se identifican las oportunidades para establecer alianzas con otras organizaciones	1	2	3	4	5
En caso de alianzas se crean sinergias con las mismas al mejorar los procesos y la cadena cliente/proveedor	1	2	3	4	5
Se utilizan los recursos económicos y financieros en apoyo de la estrategia	1	2	3	4	5
Se controlan los riesgos económicos y financieros	1	2	3	4	5
Se gestiona la seguridad y ergonomía de los activos	1	2	3	4	5
Se optimizan los inventarios	1	2	3	4	5
Se desarrolla una tecnología innovadora y respetuosa con el medio ambiente	1	2	3	4	5
Se usan las Tecnologías de la Información y Comunicación para mejorar la eficacia	1	2	3	4	5
Se facilita el acceso a la información a todos aquellos que deben conocerla	1	2	3	4	5
Se genera un clima de innovación y creatividad con el uso de la información y el conocimiento	1	2	3	4	5

En su empresa:	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
Se implantan indicadores de proceso y se establecen objetivos de rendimiento	1	2	3	4	5
Se revisa la eficacia de los procesos a la hora de hacer realidad la política y estrategia	1	2	3	4	5
Se identifican y priorizan oportunidades de mejora continua	1	2	3	4	5
Se forma a los empleados para trabajar en procesos nuevos o modificados	1	2	3	4	5
Se utilizan investigaciones de mercado, encuestas de clientes u otra información para determinar las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes en cuanto a productos y servicios	1	2	3	4	5
Se utiliza la creatividad y competencias clave de las personas de la organización para desarrollar productos y servicios competitivos	1	2	3	4	5
Se promueve que los consumidores conozcan y valoren nuestros productos y servicios	1	2	3	4	5
Se presta un adecuado servicio de atención al cliente	1	2	3	4	5
Se determinan y satisfacen los requisitos de los clientes fruto del contacto habitual con ellos	1	2	3	4	5
Se gestiona la información procedente de los contactos habituales, quejas y reclamaciones	1	2	3	4	5

Señale cómo han evolucionado en los últimos 3 años los siguientes indicadores:	ha disminuido considerablemente		ha permanecido estable	ha aumentado considerablemente	
La opinión de los clientes sobre la calidad de diseño de nuestros productos	1	2	3	4	5
La opinión de los clientes sobre la calidad de fabricación de nuestros productos	1	2	3	4	5
La cuota de mercado	1	2	3	4	5
La cantidad de quejas y reclamaciones de clientes:	1	2	3	4	5
La motivación de los trabajadores hacia la mejora de la organización	1	2	3	4	5
La participación de los trabajadores en la mejora de la organización	1	2	3	4	5
La seguridad e higiene en el trabajo	1	2	3	4	5
La capacitación de los trabajadores	1	2	3	4	5
El conocimiento de nuestra organización por parte de la sociedad	1	2	3	4	5
La buena imagen ante la sociedad de la empresa	1	2	3	4	5
La satisfacción con las relaciones con las administraciones públicas	1	2	3	4	5
Los reconocimientos de entidades como organizaciones empresariales, sindicales o públicas	1	2	3	4	5
La productividad de nuestra empresa	1	2	3	4	5
El coste unitario de producción de nuestros productos	1	2	3	4	5
Los beneficios de nuestra empresa	1	2	3	4	5
La rentabilidad de nuestra empresa	1	2	3	4	5

SECCION B

En su empresa...:	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
Nos reunimos con nuestros clientes, al menos una vez al año, para conocer qué productos/servicios necesitarán en el futuro	1	2	3	4	5
Hacemos investigaciones de mercado	1	2	3	4	5
Nuestra empresa es capaz de detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes	1	2	3	4	5
Al menos una vez al año, encuestamos a los clientes para conocer su percepción sobre la calidad de los productos y servicios de la empresa	1	2	3	4	5
Detectamos con rapidez cambios fundamentales en el sector (competencia, tecnología, regulación, etc.)	1	2	3	4	5
Periódicamente revisamos qué efectos pueden tener sobre nuestros clientes los cambios del entorno (cambios sociales, económicos, legales, etc.).	1	2	3	4	5

En su empresa...:	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
A menudo se mantienen reuniones entre el personal de varios departamentos para debatir sobre las tendencias y desarrollo del mercado	1	2	3	4	5
El personal de marketing dedica tiempo a debatir con otras áreas funcionales de la organización sobre las necesidades futuras de los clientes	1	2	3	4	5
Los hechos más importantes que afectan a nuestros principales clientes son rápidamente conocidos por toda la organización	1	2	3	4	5
Los datos sobre la satisfacción de los clientes son difundidos regularmente a todos los niveles de la empresa	1	2	3	4	5
Cuando un departamento detecta aspectos importantes sobre los competidores, rápidamente alerta a los otros	1	2	3	4	5

En su empresa...:	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
Decidimos cómo se debe responder en cada caso a los cambios de precio de nuestros competidores	1	2	3	4	5
No ignoramos los cambios que se producen en las necesidades de nuestros clientes	1	2	3	4	5
Periódicamente revisamos que el desarrollo de nuestros productos se corresponde con los deseos de nuestros clientes	1	2	3	4	5
Los departamentos se reúnen regularmente para planificar respuestas a cambios del entorno	1	2	3	4	5
Si un competidor lanzara una fuerte campaña dirigida a nuestros clientes, nuestra empresa respondería inmediatamente	1	2	3	4	5
Las actividades de los diferentes departamentos están bien coordinadas	1	2	3	4	5
Las reclamaciones de nuestros clientes son atendidas	1	2	3	4	5
Los planes de marketing se ejecutan a tiempo	1	2	3	4	5
Cuando se detecta que los clientes desean modificar un producto o servicio, los departamentos implicados hacen los esfuerzos concernientes a ello	1	2	3	4	5

En los últimos 3 años en su empresa...	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
Se acepta de buen grado la innovación derivada de la investigación de la empresa	1	2	3	4	5
Se buscan activamente nuevas ideas	1	2	3	4	5
La dirección acepta de buen grado la innovación	1	2	3	4	5
No se penalizan a los empleados por las ideas nuevas que no funcionan	1	2	3	4	5
Se promueve la innovación, a pesar de que se puede percibir como una actividad de alto riesgo	1	2	3	4	5

En los últimos 3 años, para el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos nuestra empresa...	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
Da mucha importancia a ser la primera compañía en introducir en el mercado nuevos productos	1	2	3	4	5
Invierte en I+D en un intento de ser la primera compañía en el mercado	1	2	3	4	5
Trata de hacer todo lo que está en su mano para ser la primera en lanzar un producto innovador al mercado	1	2	3	4	5
Persigue ser la primera compañía en utilizar nuevos procesos productivos	1	2	3	4	5
Pone gran énfasis en ser la primera en incorporar tecnología novedosa en la empresa	1	2	3	4	5

En los últimos 3 años, ¿en qué medida su empresa ha...	Menor grado			Mayor grado	
	1	2	3	4	5
adquirido tecnologías y habilidades de producción completamente nuevas para la empresa?	1	2	3	4	5
aprendido habilidades y procesos de desarrollo de productos completamente nuevos para la industria?	1	2	3	4	5
adquirido nuevas habilidades de gestión y organizativas (tendencias de mercado, gestión de proyectos,...) que son importantes para la innovación?	1	2	3	4	5
adquirido nuevas habilidades en áreas como apoyo a nuevas tecnologías?	1	2	3	4	5
reforzado las habilidades de innovación en áreas donde no se tenía experiencia?	1	2	3	4	5

En los últimos 3 años, ¿en qué medida su empresa ha mejorado ...	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
	1	2	3	4	5
Su conocimiento sobre sus productos y tecnologías?	1	2	3	4	5
Su habilidad para explotar su tecnología en sus operaciones actuales de innovación?	1	2	3	4	5
Su capacidad para resolver problemas de sus clientes con soluciones no muy distintas a las actuales?	1	2	3	4	5
Su habilidad para el desarrollo de productos sobre los que ya se disponía de bastante experiencia?	1	2	3	4	5
Su eficiencia en las actividades de innovación existentes?	1	2	3	4	5

En los últimos 3 años su empresa ...	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
	1	2	3	4	5
Frecuentemente mejora los productos existentes	1	2	3	4	5
Regularmente implanta pequeñas adaptaciones a los productos existentes	1	2	3	4	5
Introduce mejoras en los actuales productos para su mercado local	1	2	3	4	5
Mejora la eficiencia de sus productos actuales	1	2	3	4	5
Se incrementan las economías de escala en los mercados actuales	1	2	3	4	5
Se expanden los servicios para los clientes actuales	1	2	3	4	5
Considera a reducción de los costes de los procesos internos como un objetivo importante	1	2	3	4	5

En los últimos 3 años en su empresa ...	Muy en desacuerdo			Muy de acuerdo	
	1	2	3	4	5
Se aceptan las demandas que van más allá de los actuales productos	1	2	3	4	5
Se inventan nuevos productos	1	2	3	4	5
Se experimenta con nuevos productos en nuestro mercado local	1	2	3	4	5
Se comercializan productos que son completamente nuevos para nuestra unidad	1	2	3	4	5
Se utilizan frecuentemente nuevas oportunidades en nuevos mercados	1	2	3	4	5
Se usan regularmente nuevos canales de distribución	1	2	3	4	5
Se buscan regularmente nuevos clientes en nuevos mercados	1	2	3	4	5

